

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO/MBA

O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
GENÉRICAS DE MICHAEL E. PORTER NA *PERFORMANCE*,
FINANCEIRA DAS EMPRESAS DO SECTOR DA FABRICAÇÃO,
DE EQUIPAMENTO NÃO DOMÉSTICO PARA REFRIGERAÇÃO E
VENTILAÇÃO

LUÍS ANTÓNIO DIAS LOPES

Orientação: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Júri:

Presidente: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Vogais: Doutor João Pedro Almeida Couto
Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira

Abril 2005



RESUMO

Num ambiente competitivo e em rápida evolução é essencial que as empresas adoptem uma estratégia adequada, de forma a garantirem não só a sua subsistência nos sectores onde operam como a necessária criação de riqueza.

Esta investigação teve como objectivo verificar o eventual impacto que a adopção de uma das estratégias genéricas de Michael E. Porter, pode ter na *performance* financeira das empresas do sector de Fabricação de Equipamento não Doméstico para Refrigeração e Ventilação em Portugal.

Foram enviados às empresas que constituem a amostra 32 questionários que posteriormente foram conduzidos por entrevista telefónica. Destas 32 empresas, Apenas em 16 foi possível reunir as condições suficientes e necessárias para observação. A informação recolhida permitiu enquadrar as estratégias das empresas dentro das estratégias genéricas de Michael Porter e obter informação para o cálculo dos indicadores financeiros seleccionados.

Os resultados obtidos através da amostra não permitiram concluir que para diferentes Estratégias Genéricas de Michael E. Porter devemos esperar diferentes *performances* financeiras.

ABSTRACT

In a competitive and fast growing environment, it is essential for companies to choose an appropriate strategy in order to guarantee not only their survival in the sectors where they operate, as well as the necessary wealth creation.

The aim of this investigation was to verify the eventual impact, of the adoption of a competitive generic strategy of Michael. E. Porter in the financial performance of the companies for non Domestic Cooling Equipments Production Sector in Portugal.

They were sent 32 enquiries later followed by a telephone interview. From these 32 companies only in 16, it was possible to gather the sufficient and necessary conditions to the study. The collected data allowed to set the strategies of the companies according to Michael E. Porter competitive generic strategies and to obtain information for the calculation of the selected financial indicators.

The results achieved with this sample did not allow any conclusion on the subject: for different competitive generic strategies of Michael E. Porter, different financial performances must be expected.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos os que me apoiaram na realização deste trabalho.

Agradeço, particularmente, ao Professor Victor Conceição Gonçalves pela orientação, pela cooperação, pelo profissionalismo e pelos ensinamentos fundamentais que se revelaram imprescindíveis.

Aos meus pais pela força e motivação que sempre me procuraram dar desde pequeno, levando-me a estabelecer metas e objectivos e a lutar por eles.

À minha namorada, pelo apoio, pela compreensão e pela forma como soube estar presente nesta fase da minha vida que considero bastante importante.

À Dra. Leonor Fernandes pelo incentivo, disponibilidade e carinho demonstrado nestes anos de convivência.

Ao meu irmão, que mesmo nos momentos mais difíceis ficou ao meu lado.

A todos vós, por tudo, os meus agradecimentos.

ÍNDICE

1 ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	8
1.1 Contexto da investigação	8
1.2. Estruturação do trabalho	11
1.3 Ambiente organizacional	13
1.4 Atractividade do sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação em Portugal e a sua intensidade competitiva	21
1.4.1 As cinco forças competitivas de M. Porter	23
2 ESTRATÉGIA	28
2.1 Introdução ao capítulo	28
2.2 Definição e evolução do conceito	29
2.3 Alternativas estratégicas ao dispor do sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	40
2.3.1 Tipos de estratégias segundo Michael E. Porter	40
2.3.1.1 Estratégia corporativa	41
2.3.1.2 Estratégias competitivas genéricas	44
Liderança pelo custo	45
Riscos da liderança pelos custos	46
Diferenciação	47
Riscos da diferenciação	49
Riscos da focalização	51
Meio-termo ou <i>Stuck-in-the-middle</i>	52
2.3.2 Tipos de estratégias segundo Igor Ansoff	53
2.3.3 Tipos de estratégias segundo Henry Mintzberg	55
2.3.4 Tipologia de Miles & Snow (1978)	58
Prospectores	58
Defensores	59
Analisadores	60
Contra-atacantes	60
2.4 Planeamento e estratégia da definição a implementação e controlo	67
2.5 Obstáculos à implementação da estratégia	71
2.6 Sumário do capítulo	78
3. PLANEAMENTO, ESTRATÉGIA E <i>PERFORMANCE</i>	80
3.1 Introdução ao capítulo	80
3.2 Relação entre planeamento, estratégias adoptadas e <i>performance</i> financeira	84
3.4 Sumário do capítulo	90
4 FORMAS DE AVALIAÇÃO DE <i>PERFORMANCE</i>	91
4.1 Introdução	91
4.2 Principais rácios financeiros para análise de uma P.M.E.	93
4.3 Limitações do método dos rácios	97
4.4 O <i>Balanced Scorecard</i> como forma alternativa de avaliação da <i>performance</i>	99
4.5 Sumário do capítulo	101
5 <i>PERFORMANCE</i> FINANCEIRA DA AMOSTRA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	101
5.1 Introdução ao capítulo	101
5.2 Caracterização das empresas da amostra	102

5.3 Enquadramento das estratégias das empresas nas estratégias competitivas genéricas de Porter	103
5.4 Verificação dos níveis de <i>performance</i> financeira atingidos pelas empresas.....	108
5.5 Hipótese	114
5.5 Sumário do capítulo	116
6 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	117
6.1 Introdução ao capítulo.....	117
6.2 Desenho da metodologia de investigação.....	118
6.3 Tratamento de dados em SPSS (<i>Statistical package for social sciences</i>)	119
Teste normalidade	119
Teste de homogeneidade das variâncias	120
6.6 Sumário do capítulo	123
7 CONCLUSÕES.....	123
7.2 Recomendações: políticas públicas e investigações futuras.....	125
8 BIBLIOGRAFIA	127

Lista de Figuras, Quadros, Gráficos, Diagramas de Caixa

Figura 1: As 5 forças competitivas de Porter

Quadro 1: Escolhas de estratégia

Quadro 2: Componentes do vector de crescimento.

Quadro 3: Requisitos das estratégias competitivas genéricas

Quadro 4: domínios de aceitação Ideais para as estratégias genéricas competitivas

Quadro 5: Dados calculados

Quadro 6.1: Rácios calculados

Quadro 6.2: Rácios calculados

Quadro 6.3 : Rácios calculados

Quadro 6.4: Rácios calculados

Quadro 7: *Tests of normality*

Quadro 8: *Test of Homogeneity of variances*

Quadro 9: Anova

Quadro 10: ANOVA/ *Report*

Quadro 11: *Ranks*

Quadro 12: *Test statistics (a,b)/ a Kruskal Wallis Test/b grouping variable: stratporter*

Gráfico 1: Distribuição das estratégias de Porter no sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação

Gráfico 2: Localização maioritária dos clientes

Gráfico 3: Evolução da quota de mercado

Diagrama de caixa 1: Estratégia de Porter / Rendibilidade do activo

Diagrama de caixa 2: Estratégia de Porter / Rendibilidade das vendas

Diagrama de caixa 4: Estratégia de Porter / Rendibilidade de caixa

Diagrama de caixa 3: Estratégia de Porter / Rendibilidade do capital

1 ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 Contexto da investigação

Na actualidade, as pequenas e médias empresas, quando competitivas em condições de mercado, têm um papel decisivo no crescimento da economia. Para uma empresa ser competitiva deve ser capaz de projectar, produzir e comercializar produtos com qualidade igual ou superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos exclusivamente dos seus processos produtivos, ou fruto de parcerias.

O dinamismo dos mercados será um dos principais factores indutores de competitividade. Ao estimular investimentos, os mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala absorvidas por empresas que se expandem, podem propiciar crescimento sustentado da produtividade industrial.

Para uma empresa poder investir e crescer deverá obter um bom nível de *performance* financeira que parece estar relacionada com uma estratégia adequada.

As transformações sociais e organizacionais, advindas do uso de novas tecnologias, geram implicações significativas sobre o processo produtivo e condicionam a adopção de novas estratégias por parte das organizações, levando até mesmo à necessidade da criação de novas formas de conceber as próprias organizações.

Os processos de planeamento, definição de estratégias competitivas, bem como a respectiva implementação e controlo parecem ser hoje em dia determinantes na *performance* financeira das grandes empresas. Existem também indícios de que, gradualmente, os gestores e empresários das Pequenas e Médias Empresas (P.M.E.), que constituem o sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação, começam a

tomar consciência relativamente à importância de planear e implementar estratégias competitivas eficazes.

Para Rappaport (1991), um passo importante levado a cabo pelas empresas é a avaliação da capacidade financeira, do plano estratégico e a análise dos seus fundamentos, o que envolve: integração das estratégias de crescimento de investimento; políticas de financiamento; e estimativa da taxa máxima de distribuição de dividendos.

Porém, devido a dificuldades de várias ordens, nem sempre existe um planeamento formal, escrito, numa P.M.E.. Muitas das vezes, o planeamento assume contornos mais informais e pode estar presente somente na cabeça do gestor e/ou dono de empresa. Podem acontecer situações idênticas em relação à estratégia, atitude ou comportamento estratégico adoptado por estas empresas.

Segundo a revista *Fortune* (apud Orssatto, 1995) menos de 10% das *Estratégias bem Formuladas* são realmente implementadas. As estratégias são processos de tomada de decisão e os riscos inerentes ao processo de decisão podem transferir-se para os momentos seguintes à implementação da mesma. Logo, a decisão poderá ter efeitos para além do momento em que é tomada.

Existem vários autores que se debruçaram sobre o tema da estratégia empresarial e que o abordam de formas variadas mas, em geral, as definições mais aceites deverão ser, tendencialmente, aquelas que se referem à estratégia como modelos de decisão numa organização, modelos estes que determinam e revelam objectivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para se realizarem esses objectivos e definem o alcance dos negócios que a empresa persegue.

“Estratégia” é hoje uma das palavras mais empregues na vida empresarial. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser dispensada a sua definição. Porém, um pouco de atenção ao contexto em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não

existe uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas. Se, para uma leitura apressada, esse facto não causa transtorno, para o estudante destas matérias e mesmo para os gestores que têm por função definir e redefinir estratégias e implementá-las nas organizações, a definição rigorosa do conceito que têm de operacionalizar é o primeiro passo para o êxito dos seus esforços.

De acordo com Porter (1980), *a estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.*

Todas as organizações, sejam privadas, governamentais ou do sector terciário, consistem num sistema aberto, em constante interacção com o meio ambiente. Para sobreviver, as organizações necessitam de recursos humanos, recursos financeiros e materiais que são transformados em bens e serviços, e que são, por sua vez, colocados no mercado, com o objectivo de satisfazer uma determinada necessidade. A satisfação dessa necessidade produz resultados que alimentam a jusante as organizações (receitas e lucros, no caso das empresas; reconhecimento e efectividade social na publicidade do bem comum, no caso do Estado e de entidades do sector terciário). Assim, a relação estratégica com o meio externo poderá constituir um factor-chave da própria existência das organizações e também parece influenciar a sua *performance*. Por esse motivo, entender como se compõe esse ambiente, como se organiza, torna-se importante para a gestão e a estratégica.

Ao longo deste estudo, procura-se averiguar se de facto as empresas que adoptam uma determinada estratégia competitiva genérica de Michael Porter possuem melhores níveis de *performance* financeira que outras que, operando dentro do mesmo sector se encontram *Stuck in the middle* (perdidas entre estratégias).

Através deste estudo empírico e da informação recolhida, procuramos também caracterizar o sector avaliando a sua intensidade competitiva e quais as soluções estratégicas mais adoptadas pelas empresas do sector em causa.

A análise da dependência ou não entre uma das estratégias competitivas genéricas de Porter e os níveis *de performance* alcançados pelas empresas deste sector é o centro da problemática que se pretende estudar.

1.2. Estruturação do trabalho

Procurou-se obter os dados necessários com a consistência desejada. Foram reunidos diversos artigos extraídos de publicações renomeadas, que abordam o assunto, tratando-o de forma directa. Procurou-se também encontrar uma forma de conhecer o pensamento científico actual, no tocante especificamente ao planeamento, estratégia, implementação da estratégia, controlo da implementação da estratégia e respectivo impacto na *performance* financeira, através de artigos publicados.

A abordagem deste tema pode ser feita de formas muito diversas, de acordo com correntes de pensamento administrativo ou de gestão, das mais diversas origens. Não se procurou comparar correntes de pensamento ou formas de elaboração e implementação ou identificar as mais diferentes interpretações já existentes.

Em primeiro lugar efectuou-se a revisão bibliográfica necessária e o respectivo levantamento do estado da arte dos estudos relacionados com a estratégia e a *performance* das empresas.

Para obter a melhor análise tomaram-se por base alguns autores que se debruçaram sobre os métodos de investigação.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é aquela que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, quando pouco ou nada se conhece sobre o tema ou quando existe uma noção muito vaga do problema de pesquisa.

Mattar (2000) destaca alguns métodos que podem ser usados na pesquisa exploratória, tais como: levantamento em fontes secundárias que

compreendem levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas já realizadas; levantamento de experiências que compreendem a abordagem às pessoas que acumulam experiências e conhecimentos sobre o tema em estudo; estudo de casos seleccionados que podem envolver exame de registos existentes, observação da ocorrência do facto, entrevistas estruturadas e não estruturadas; observação informal que compreende a observação de objectos, comportamentos e factos de interesse para o problema em estudo.

Assim, neste trabalho foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e qualitativa, devido à necessidade de procurar maior conhecimento sobre o tema, através de levantamento bibliográfico em fontes secundárias, levantamento de experiências e observação informal.

Da literatura disponível, verificou-se que é possível avaliar a *performance* das empresas, quer a través de indicadores não financeiros, qualitativos, quer através de indicadores financeiros, quantitativos.

Neste estudo, iremos recorrer a indicadores quantitativos e ao método dos rácios para avaliar a *performance* financeira das empresas em observação, constituintes do sector em estudo.

No Capítulo 2, proceder-se-á ao levantamento do conceito histórico da estratégia apresentando algumas alternativas estratégicas que poderão servir ao sector em estudo.

No Capítulo 3, procuraremos com base no levantamento da literatura existente avaliar a eventual relação entre estratégia e *performance* financeira.

No Capítulo 4, dedicamo-nos à revisão dos rácios normalmente utilizados na análise das pequenas e médias empresas. Aqui, são de particular relevo os rácios de rendibilidade, que servem para apreciar a *performance* financeira.

No Capítulo 5, iremos proceder à caracterização das empresas da amostra, bem como definir os objectivos e formular as hipóteses de

investigação. Para tal, será necessário enquadrar as estratégias, atitudes estratégicas e/ou filosofias de empresa nas estratégias competitivas genéricas de Michael E. Porter, assim como criar uma base de dados em SPSS (*Satistical Package For the Social Sciences*) e uma outra em Excel, que servirá para calcular os indicadores quantitativos, rácios de rendibilidade seleccionados. Este capítulo quinto trata também da análise dos resultados, em particular a forma como os dados podem ser considerados, se adequados ou não, interpretando-os da maneira mais adequada ao que está a ser utilizado pelas empresas.

No Capítulo 6 descreveremos a metodologia de investigação aplicada a este estudo empírico, tal como o trabalho que foi necessário desenvolver em SPSS para testar a aplicabilidade da técnica estatística Anova. De igual modo, analisaremos se existe relação entre as diferentes estratégias de Porter, eventualmente orientadoras das empresas da amostra, e os níveis de *performance* calculados no capítulo anterior.

Por fim, no Capítulo 7 teceremos algumas considerações conclusivas acerca da informação obtida através deste estudo e procuraremos alvitrar algumas recomendações para futuras políticas de investigação.

Elaboração do questionário

Em anexo, consta o questionário utilizado neste estudo que tem por objectivo caracterizar a empresa e verificar se é possível enquadrar a sua estratégia dentro de uma das estratégias competitivas genéricas de Porter.

1.3 Ambiente organizacional

Thompson e Strickland (2000) entendem por indústria um conjunto formado por empresas cujos produtos têm os mesmos atributos e, logo, competem pelos mesmos Clientes.

Pode-se dividir o ambiente organizacional em dois grandes grupos: o macro ambiente ou ambiente geral e o micro ambiente, ou Indústria. O macro ambiente é composto por variáveis mais gerais que vão influenciar a empresa indirectamente. Por exemplo, alguns indicadores económicos tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego vão influenciar a empresa, através da sua acção sobre o ambiente da indústria, agindo sobre o poder de compra dos clientes. Uma política governamental que incentive a abertura de mercado num determinado sector irá provocar o aumento da concorrência, ampliando a competitividade nesse sector. O ambiente geral pode ser caracterizado, portanto, como o conjunto de aspectos estruturais capazes de influenciar as diferentes indústrias que actuam em determinado país.

A influência desses aspectos pode variar de indústria para indústria. Por exemplo, a crise energética foi uma ameaça para muitas empresas do sector industrial que tiveram que diminuir sua capacidade produtiva, visando enfrentar o racionamento. Entretanto, para as empresas produtoras de geradores, a crise constituiu-se numa grande oportunidade de expansão dos negócios.

Assim, apesar do ambiente geral se apresentar da mesma forma para todas as empresas, a maneira como as suas variáveis vão influenciar na gestão poderá sofrer mudanças de um sector para o outro.

Para analisar o ambiente geral, é importante que o gestor recolha informação sobre os seguintes aspectos:

- Socioculturais: preferências, tendências populacionais, cultura, nível educacional, estilo de vida, distribuição etária e geográfica do segmento alvo da empresa;
- Legais: leis, impostos, taxas aplicáveis ao sector;
- Políticos /governamentais: políticas governamentais de incentivo e/ou restrição, influências políticas e de demais grupos de interesse;
- Económicos: juros, câmbio, renda, nível de emprego, inflação, índices de preços;
- Tecnológicos: pesquisa e desenvolvimento de produtos na área, avanços tecnológicos e custos envolvidos.



Além de analisar os aspectos recolhidos do ambiente geral, é necessário que o gestor considere as características do micro ambiente ou da indústria em que a sua empresa actua. Como citado anteriormente, a indústria é formada por um grupo de empresas com produtos similares que competem entre si. Esta definição pode ser mais ampla ou mais restrita, dependendo do tamanho do mercado e do horizonte que visa actuar a empresa.

Para ter valor de gestão, é necessário que a empresa visualize a arena real onde está a competir.

Analisados os aspectos do macro e do micro ambientes, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas, durante a análise do ambiente externo.

As oportunidades são factores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa.

Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial. Já as ameaças, por sua vez, são factores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. A entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da procura, todos esses são aspectos que podem ser definidos como ameaças para a empresa.

Por outro lado, consideramos importante ressaltar que o planeamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. O gestor deve fazer uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes em relação à sua empresa. Essa selecção deve dar prioridade às oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais hipóteses de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, devem ser seleccionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência,

ou seja, aquelas que afectam mais directamente a empresa e a indústria em que ela actua.

Em primeiro lugar, é aconselhável ao gestor definir claramente a cadeia de valor da empresa, analisando cada uma das suas actividades, assim como o interface entre elas. Cada função na cadeia de valor da empresa será geradora de custos e é fundamental que as empresas procurem ter uma competitividade global, otimizando o desempenho de todas as suas áreas. A globalização tornou a disputa por uma fatia de mercado cada vez mais competitiva e complexa, e ter um novo e extraordinário produto ou serviço: muito provavelmente já não será suficiente. Actualmente, a empresa, precisa de manter vantagens em termos de custos em toda a sua cadeia de valor, o que vai ter impacto directamente no preço, possibilitando que este seja mais baixo e, ao mesmo tempo, na necessidade de oferecer vantagens em termos de produto, com a criação de diferenciais, que agreguem valor para o cliente. Isso inclui também as relações com os fornecedores e distribuidores. Muitas vezes o preço oferecido por uma determinada empresa é maior do que a de sua concorrente em função do preço da matéria-prima. A empresa só poderá saber o motivo do preço ser mais elevado, se analisar a composição de custos do seu fornecedor. Da mesma forma, é preciso conhecer os pontos fracos e fortes dos seus distribuidores, visando otimizar o seu desempenho. Assim, em muitas empresas, a análise da cadeia de valor não se restringe apenas ao seu ambiente interno, passando a incluir uma análise das principais actividades dos seus fornecedores, distribuidores e terceiros.

Por fim, após identificadas as principais dificuldades e competências internas da empresa, é importante compará-las com outras empresas, através do *benchmarking*.

De forma a compreender melhor o ambiente organizacional, é importante que se procure compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e as suas equipas poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso,

terão as informações necessárias para determinar os objectivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

A monitorização ambiental fornece elementos essenciais para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das directrizes organizacionais formadas pela missão, pela visão e pelos objectivos da empresa.

1.3.1 Análise Swot (*Strengths weaknesses opportunities threats*)

A análise Swot consiste na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, no relacionamento destes com as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo, e conduz a conclusões acerca da melhor forma de aplicar os recursos e de como construir a base futura dos mesmos. Thompson e Strickland (1998) afirmam que esta análise se fundamenta no princípio básico de que a estratégia deve visar a adaptação entre as capacidades da empresa e a sua situação externa.¹

Os pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de activos, e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada com os valores pessoais de uma organização, motivações, e necessidades dos seus principais executivos, estabelecem os seus limites internos. Os factores externos, determinados pela indústria e o seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade: *As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e potenciais recompensas. As expectativas da sociedade reflectem o impacto sobre as empresas de factores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.* (Porter, 1991).

Segundo Reis (2000), o balanço da análise do ambiente externo advém das tendências da concorrência e do mercado de trabalho, e determina a

evolução provável destes factores, identificando as situações de risco às quais a empresa se deve antecipar. De acordo com o referido autor, toda a ameaça poderá ser considerada como oportunidade se a empresa atenta à evolução do ambiente externo e tirar de forma oportuna os benefícios que daí possam advir.

Para o citado autor, a nova análise *Swot* considera a inclusão do factor tempo nas ameaças, uma vez que este tem tido uma preponderância cada vez mais acentuada, à medida que diminui o ciclo de vida dos produtos.

Thompson e Strickland (1998) consideram os seguintes factores como pontos fortes: competência técnica ou conhecimento importante, activos físicos, activos humanos, activos organizacionais, activos intangíveis, atributo que coloca a empresa numa posição de vantagem de mercado, e alianças ou cooperações.

A competência técnica ou conhecimento importante desdobra-se em *know-how* de baixo custo de produção ou tecnológico, produção sem defeitos, prestação sistemática de um bom serviço ao cliente, desenvolvimento de produtos inovadores, técnicas de *merchandising* e publicidade. Relativamente aos activos físicos destacam-se: instalações, equipamentos, localizações e recursos naturais.

Os activos organizacionais dizem respeito a sistemas de controlo de qualidade, tecnologia patenteada, direitos minerais, carteira de clientes, sistemas de produção e desenho assistido por computador, e sistemas e tecnologias de informação.

Quanto aos activos humanos, há a considerar mão-de-obra qualificada e experiente, empregados talentosos e motivados em áreas chave, *know-how* construído ao longo do tempo e implantado na organização, capacidade da gestão; e aprendizagem colectiva. Como activos intangíveis podem-se considerar a imagem de marca, a reputação da empresa, a lealdade dos empregados, o clima de trabalho positivo e a cultura da organização.

11 Martins, Aida Maria de Brito, in "O Impacto das Estratégias Adoptadas na Performance Financeira: O Caso das Empresas da Beira Interior"; Universidade da Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, 2003

As capacidades competitivas englobam: desenvolvimento de novos produtos num curto espaço de tempo, investigação e desenvolvimento (investigação e desenvolvimento (I&D), utilização integral da capacidade de produção, bom relacionamento com os fornecedores, flexibilidade organizacional na resposta à mudança das condições de mercado e oportunidades emergentes.

A detenção pela empresa de um atributo que a coloque numa posição de vantagem de mercado pode-se manifestar pela sua posição de baixos custos totais, liderança da quota de mercado e oferta de melhor produto ou serviço ao cliente. As alianças ou cooperações referem-se à associação com outras empresas que possuem conhecimentos ou capacidades que impulsionam o aumento da competitividade da própria empresa.²

Um ponto fraco corresponde a uma característica que a empresa não possui, isto é, deficiência de recurso, que a coloca em desvantagem, podendo ou não colocá-la vulnerável competitivamente, dependendo do peso da fraqueza no mercado, e em que medida ela pode ser ultrapassada pelos recursos e pontos fortes existentes.

Thompson e Strickland (1998) afirmam que os pontos fracos de uma empresa se referem a deficiências em capacidades técnicas ou conhecimentos importantes, falta de activos físicos, humanos, organizacionais ou intangíveis, importantes do ponto de vista competitivo, e fracas ou falta de capacidades competitivas em áreas-chave.

A situação ideal para uma empresa será que os seus pontos fortes suplantem os pontos fracos em larga escala. Uma vez identificadas as fontes de forças e fraquezas, aquelas têm de ser cuidadosamente analisadas e ponderadas na rentabilidade e posição de mercado, e na implicação da elaboração da estratégia. A empresa deve rever a sua base de recursos e ser capaz de responder a questões como: que deficiências de recursos importantes necessitam de ser corrigidas; o que necessita de ser feito para aumentar a base de recursos futuro da empresa.

De acordo com os autores citados, uma oportunidade de mercado é um factor importante na formação da estratégia, devido ao seu potencial de lucro para a empresa, pelo que esta deve desenvolver iniciativas estratégicas para captar as oportunidades que sejam mais promissoras.

A abundância ou escassez, e a atractividade ou falta desta, das oportunidades de mercado são determinadas pelas condições da indústria. Porém, nem todas as oportunidades da indústria são uma oportunidade para a empresa, na medida que nem todas as empresas possuem recursos adaptados ao aproveitamento de todas aquelas. Assim, as empresas devem ter a capacidade de identificar as suas forças e fraquezas que lhes permitem ou não aproveitar as oportunidades de mercado, devendo neste último caso continuar a desenvolver os recursos necessários.

As oportunidades de mercado mais relevantes para uma empresa são aquelas que proporcionam um crescimento sustentado da rentabilidade, maior potencial de vantagem competitiva e que estão em sintonia com os recursos físicos, humanos e organizacionais que a empresa possui, ou pode adquirir facilmente.³

Muitas vezes, o aparecimento de alguns factores no ambiente envolvente da empresa coloca a sua rentabilidade e permanência no mercado em questão. Como exemplos poder-se-ão apontar a emergência de tecnologias mais económicas, a introdução de novos ou melhores produtos pelos concorrentes, a entrada de concorrentes de baixo custo no mercado, novas regulamentações, vulnerabilidade à subida das taxas de juro, alterações demográficas não favoráveis, mudanças adversas nas taxas de câmbio, e convulsões políticas num país onde a empresa tenha interesses. A empresa deve identificar as ameaças e avaliar as acções estratégicas a desenvolver para neutralizar ou diminuir o seu impacto.

Martins, Aida Maria de Brito, In ob.cit.

3 Os referidos autores apontam como oportunidades de mercado: Expansão de Novos Mercados Geográficos, ou Segmentos de Mercado; Aumento da Procura de Mercado e das Necessidades dos Clientes; Transferência dos Conhecimentos da Empresa ou Know-how Tecnológico para Novos Produtos ou Negócios; Integração Vertical; Diminuição das Barreiras Comerciais; Aquisição de Empresas Rivals; Alianças Ou Joint Ventures; e Exploração de Novas Tecnologias Emergentes.

Porém, e de acordo com Thompson e Strickland (1998), a análise *swot* não se completa até que seja dada resposta às seguintes questões: quais os ajustamentos a fazer na base de recursos da empresa, necessários para responder à indústria emergente e condições competitivas; quais os hiatos de recursos que necessitam de ser preenchidos; de que forma a empresa necessita de fortalecer a sua base de recursos; que acções são necessárias para construir a futura base de recursos da empresa; quais as oportunidades às quais deve ser dada prioridade na afectação de recursos?

Os pontos fortes e pontos fracos, que resultam da forma como a empresa gere os seus recursos económicos e financeiros serão a base de trabalho que permitirá assegurar a rentabilidade e a estabilidade da empresa ao longo do tempo.

1.4 Atractividade do sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação em Portugal e a sua intensidade competitiva

Para as pequenas e médias empresas (P.M.E.), este novo contexto da globalização parece representar ao mesmo tempo uma ameaça e uma oportunidade. Muitas delas, por exemplo, perceberam tarde demais que o seu mercado habitual é agora alvo de concorrentes externos maiores ou mais organizados.

Porém, outras entenderam que a nova realidade globalizada e interligada poderia oferecer novas oportunidades, como novos mercados e novos negócios. Esta parece ser também uma tendência no sector que nos propomos estudar, dado que foi possível verificar durante este trabalho uma tendência de procura de novos mercados, quer na Europa, quer fora da Europa.

Segundo Porter a atractividade relativa de diferentes sectores do ponto de vista dos lucros a longo prazo varia de acordo com cinco "forças competitivas" básicas, e a compreensão dessas forças é fundamental para se

elaborar a estratégia, e garantir uma vantagem competitiva. Porter argumenta que, embora a melhor estratégia para qualquer empresa dependa das suas circunstâncias específicas, a um nível mais amplo uma empresa só pode assumir três posições defensáveis (ver estratégias genéricas competitivas que detalharemos no capítulo 2.3.1.2) que lhe permitirão lidar com sucesso contra estas cinco forças competitivas básicas (Ver fig.1), assegurar um retorno superior sobre os investimentos para os seus accionistas e ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes a longo prazo.

Por fim, Porter, defendeu que a análise das fontes da vantagem competitiva⁴ tinha que ocorrer não ao nível da empresa como um todo, mas no nível das actividades distintas que uma empresa realiza para projectar, produzir, comercializar, fornecer e suportar o seu produto. Em suma, em todas as empresas haveria uma cadeia de actividade que gerava valor para os seus clientes e somente através da cuidadosa análise dessa "cadeia de valor" é que a empresa poderia encontrar fontes de vantagem competitiva sustentável.

Porter (1992) apresenta as actividades da cadeia de valor que compreendem actividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto necessitado pelos consumidores. Essas actividades estão divididas em primárias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas, serviços) e actividades de apoio (infra-estrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia, aquisição).

Um método de análise da atractividade de uma indústria ou sector de actividade por Michael Porter é conhecido como o modelo das cinco forças.

4 O termo Vantagem Competitiva foi atribuído por Michael Porter. O autor demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidos em três estratégias genéricas, que são em última análise as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Possuir custos mais baixos do que os rivais é uma delas. As outras duas consistem na criação de um produto ou serviço que é visto na indústria como único ou combinar as duas estratégias anteriores direccionando-as para um alvo específico, a chamado Focalização. É possível ver mais sobre o assunto em *Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage*, de Michael Porter (HBS Press, 1991); *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter (The Free Press, 1985); e *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter (The Free Press, 1980).

1.4.1 As cinco forças competitivas de M. Porter

Porter (1981) defende que o grau de concorrência numa indústria é formado por cinco forças competitivas básicas, que são cruciais para a formulação da estratégia: rivalidade entre as Empresas Existentes, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de Negociação dos Fornecedores, poder de negociação dos clientes.

Para melhor compreensão poderá consultar-se a Figura 1 Forças competitivas básicas determinantes da concorrência, em anexo.

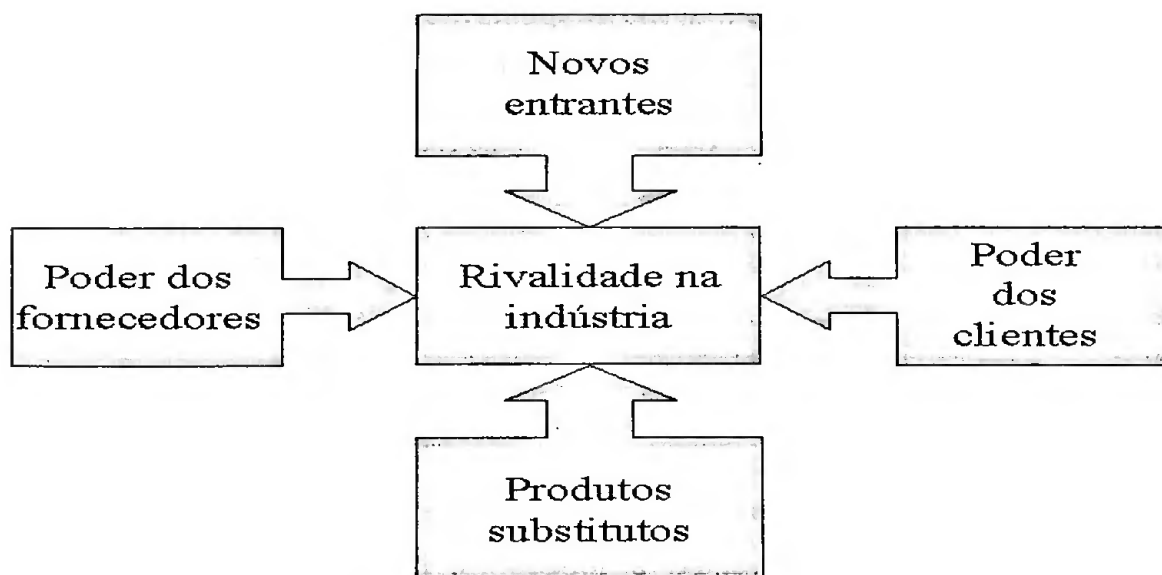


Figura 1 - As 5 forças competitivas de Porter

A rivalidade entre as empresas concorrentes é determinada pelo número de concorrentes, a sua dimensão e as condições de competição existentes (procura, integração das empresas, formas competitivas utilizadas)

Ainda segundo Porter (1991), a rivalidade expressa-se pelas guerras de preços e de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Por outro lado, as barreiras de saída: factores económicos (activos especializados, localização, acordos laborais e restrições de ordem governamental, e social), estratégicas (inter-relações entre as

unidades da empresa); e emocionais (identificação da gestão com a actividade e receio quanto à sua própria carreira, e lealdade com os colaboradores), contribuem para acentuar a rivalidade.

De acordo com o mesmo autor, **o potencial da ameaça da entrada de novos concorrentes**, ou seja as tentativas que outras empresas de outras indústrias fazem para entrar no mercado do sector em causa, é determinada pela quantidade e intensidade das barreiras à entrada existentes, assim como pela reacção dos concorrentes existentes

As barreiras existentes à entrada na indústria são: economias de escala; diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens em termos de custos independentes de escala e política governamental.

De acordo com o citado autor (1991), **a ameaça dos produtos substitutos** impõe um limite aos preços praticados, reduzindo os retornos potenciais pelo que quanto melhor for a relação preço desempenho dos produtos substitutos, maior será a pressão exercida. Os produtos substitutos podem ser considerados todos aqueles que as outras indústrias podem produzir para satisfazer uma mesma necessidade.

O poder de negociação dos fornecedores é definido, entre outros factores, pela dimensão do fornecedor e pelas vantagens que oferece à empresa cliente. O poder de negociação dos fornecedores pode expressar-se através da ameaça do aumento dos preços, alterações das condições de venda e redução da qualidade dos bens e serviços. A mão-de-obra também pode ser classificada como um fornecedor, uma vez que empregados altamente qualificados e escassos podem absorver uma parte significativa dos lucros potenciais.

O poder de negociação dos clientes é maior quando, a opção de comprar a outros fornecedores é maior e a possibilidade de trocar de marcas, sem grandes custos, também é maior.

É fundamental que o gestor conheça bem o perfil das forças competitivas presentes na sua indústria, pois este será determinante em termos de rentabilidade do sector. Por outras palavras, quanto maior for a intensidade dessas forças, maior será a competitividade da indústria e menor o lucro colectivo das empresas participantes.

No que respeita às **empresas que compõem a amostra do presente estudo**, podemos caracterizar o sector de acordo com as 5 forças Competitivas Genéricas de Michael E. Porter da seguinte forma:

1) Relativamente à **rivalidade entre as empresas concorrentes**, tendo sido encontradas na base de dados da Associação Portuguesa Da Indústria de Refrigeração e Ar Condicionado (APIRAC) 34 P.M.E., em plena actividade no sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação a operar em Portugal, poderemos eventualmente conjecturar que o sector é relativamente pequeno. Porém, estas empresas requerem activos específicos, elevadas economias de escala e a rivalidade entre si pelo preço aparentemente é bastante acentuada. Contudo não existem indícios de uma rápida erosão do nível dos preços de mercado como por exemplo no sector da Fabricação de Equipamento Audiovisual.

Se por um lado existem baixos níveis de publicidade, ou pouco intensiva, por outro lado encontramos evidências significativas quanto à fidelização dos clientes.

Assiste-se ainda ao crescimento gradual das garantias oferecidas ao cliente com a entrada de nova legislação relativa a garantias e informação técnica.

2) Após uma análise mais detalhada, parecem existir indícios que o **potencial da ameaça de entrada de novos concorrentes** no sector em estudo é relativamente baixo. Assim, os elevados investimentos iniciais, os conhecimentos tecnológicos específicos e muito especializados tais

como: a termodinâmica, resistência de materiais, transmissão de calor, engenharia de refrigeração, a necessidade de elevadas economias de escala de forma a garantir um preço aceitável pelo mercado e uma diferenciação técnica significativa, funcionam como barreiras à entrada de novos concorrentes.

Outro tipo de barreira à entrada prende-se com o facto das empresas instaladoras de equipamento de refrigeração e ventilação (principais clientes do sector em análise), em determinadas situações, poderem necessitar de apoio técnico. Esse apoio técnico é proporcionado pelas empresas fabricantes do equipamento à medida que os clientes vão aumentando o seu volume de compras. Se, de certa forma, a empresa fabricante financia a formação da empresa instaladora, por outro lado está a tentar estabelecer com esta uma relação de proximidade e, em alguns casos, eventualmente, de uma certa dependência.

A especificidade do mercado e a forma como o sector em estudo está implantado em Portugal leva a crer que a reacção dos clientes, possivelmente poderia não ser favorável ao aparecimento de novos fabricantes. Além disso, na hipótese de entrada de um novo concorrente, na arena competitiva do sector, existem indícios que permitem prever um elevado nível de reacção competitiva por parte das empresas já implantadas.

O acesso aos canais de distribuição parece estar relativamente facilitado, uma vez que é possível vender a revendedores instaladores, ou ao utilizador final.

3) A ameaça de produtos substitutos, para o sector em estudo, parece ser baixa. Não obstante verificarem-se actualmente desenvolvimentos tecnológicos importantes ao nível dos equipamentos que venham a trabalhar com CO₂, com pressões de serviço actualmente consideradas elevadas, prevê-se que estes equipamentos, em alguns casos, sejam apenas *upgrades* dos já existentes.

4) O **Poder de negociação dos fornecedores**, para uma quantidade considerável de empresas, é, aparentemente reduzido dado que muitas vezes o fabricante de equipamentos de refrigeração é o principal cliente do fornecedor.

5) O **Poder de negociação dos clientes** também parece ser baixo. Os instaladores ou revendedores serão geralmente os clientes-alvo dos fabricantes de equipamento de refrigeração e ventilação. Pela análise que foi possível efectuar, parece que o custo de mudança poderia ser elevado. Se pensarmos em termos de custo da pós-venda (compra de peças e acessórios para manutenção e reparação, bem como apoio técnico para equipamentos já instalados), este poderia ser significativamente agravado. Se um determinado instalador, cliente, já tem vários equipamentos instalados de um mesmo fabricante A e posteriormente deixar de comprar à fábrica A para passar a comprar à fábrica B, deixará de ter uma posição privilegiada na marca A, passando por isso a ter de comprar peças e acessórios com custos superiores e condições comerciais inferiores. Por outro lado, o nível de serviço ao cliente e apoio técnico diminuem. Esta situação será tanto pior para os clientes quanto maior for a base de equipamentos instalados da fábrica A.

6) Além destas forças, é possível encontrar documentação para uma sexta força, e que pode ser considerada uma **força legal**. Neste caso, teríamos como forças legais os seguintes exemplos:

- Os protocolos de Quioto e Montreal, que proíbem ou limitam a utilização de determinados gases, obrigando os fabricantes a desenvolver equipamentos para gases cada vez menos prejudiciais para a atmosfera
- As normas e CEPED – 97/23/EC; EN 378 e o Decreto – Lei n.º 211/99, que regulamentam os equipamentos sob pressão e a forma como a documentação técnica deve ser apresentada.

Talvez não seja totalmente desajustado pensar que deve ser no meio envolvente imediato (indústria) que se devem estabelecer as regras de concorrência de onde deriva o leque de escolhas estratégicas com potencialidades de sucesso. Porter (1985) defende que a estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras do jogo de concorrência, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para as empresas. O objectivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição na indústria que defenda a empresa das forças competitivas ou as influencie a seu favor.

2 ESTRATÉGIA

2.1 Introdução ao capítulo

Este capítulo oferece uma visão geral sobre estratégia empresarial e a sua importância para o mundo dos negócios, recuperando conceitos de autores clássicos e de outros contemporâneos, aproximando-o à origem militar da estratégia.

O estudo das estratégias integra o presente trabalho e estabelece um referencial teórico básico para a consolidação dos objectivos propostos.

Propõe-se, para além da descrição e análise de sua composição, definir o posicionamento de autores, como Porter, Mintzberg e Ansoff e outros autores reconhecidos na literatura disponível.

Neste mesmo âmbito, foi desenvolvido o estudo da estrutura de indústria, tomando-se como referência o modelo genérico de Porter. O entendimento da forma e condições para o posicionamento competitivo das empresas em relação aos seus concorrentes estabelecendo as condições iniciais para estudos analíticos e descritivos das razões e movimentos que regem o sector em estudo.

Convém observar, que como alguns dos principais factores que determinam o desempenho competitivo do sector em estudo está nas relações ao longo dos elos da cadeia produtiva, no estudo da cadeia de valores.

2.2 Definição e evolução do conceito

O termo estratégia apresenta diferentes definições, configurando, em certo sentido, um processo evolutivo de adaptação das organizações ao ambiente interno e externo. Historicamente, a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar. O termo Estratégia, do originário grego *strategos*, deriva da combinação entre *stratos* (exército) e *ag* (liderar). Este termo significa a liderança do exército ou função do general.⁵ No campo da Gestão, está associado às decisões tomadas a nível organizacional, para se estabelecerem as condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Sun Tzu (China 400 A. C.), no seu livro “A Arte da Guerra” afirma que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Segundo este autor, se conhece o inimigo e a si mesmo, não tem porque temer o resultado de cem batalhas. Se conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, por cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se não se conhece a si mesmo nem o inimigo, perderá todas as batalhas.

As afirmações de Sun Tzu “ *todos os homens podem ver a tática que me permite realizar as conquistas, mas o que não podem ver é a estratégia da qual nasce uma grande vitória*” poderão, dar indicações quanto ao caminho para se alcançar a vitória em batalhas estratégicas empresariais.

Carl von Clausewitz (1832), general prussiano, conseguiu expor as suas ideias fundamentais sobre estratégia. Os estrategas do mundo empresarial parecem considerar as suas ideias relevantes. Elas podem proporcionar novas formas de organizar o pensamento numa época algo turbulenta e oferecer uma orientação no delinear da estratégia num ambiente instável.

5 Terence, Ana Cláudia Fernandes, in “Planeamento Estratégico como Ferramenta da Competitividade na Pequena Empresa : Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planeamento”, Dissertação apresentada à Escola de engenharia de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção; São Carlos, 2002

Segundo Farhangmehr (1999), o conceito de estratégia empresarial na literatura de gestão foi introduzido formalmente em 1948 por Von Neunarm e Morgensterm, que se inspiraram na linguagem e estratégia militares.

Montgomery & Porter (1998), afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma *disciplina de gestão plena*. As ferramentas e técnicas vinculadas ao planeamento estratégico *foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocarem em prática*.

Para Ansoff (1977), a estratégia enfatiza a análise racional em termos de dos gestores de topo da empresa, sendo que os objectivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e na concretização dos propósitos organizacionais, que devem ser coerentes com seu *perfil de potencialidades*. De facto, Idenburg (1993) observa que Ansoff sustenta uma gestão estratégica voltada à definição de directrizes específicas para a gestão, assumindo um carácter prescritivo. Da mesma forma apresenta uma evolução deste pensamento, caracterizando a estratégia já não como resultado de uma actividade de planeamento, mas como uma atitude geral na gestão da empresa.

Segundo Quinn (1992), a estratégia é um padrão ou plano que integra metas maiores, políticas e sequências de acções, dentro de um todo coeso. A sua formulação correcta ajuda a ordenar e afectar os recursos, permitindo a antecipação de alterações no ambiente e mudanças de contingência nos oponentes.

Henderson (1998) define estratégia como a procura deliberada de um plano de acção que possa desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Posicionando-a como revolucionária e não evolutiva, este autor observa que a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Isto, segundo ele, *envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização*.

Porter (1996) afirma que dentro de um contexto competitivo, o posicionamento estratégico exige a escolha do desempenho de actividades de forma diferente dos seus rivais ou desempenhar actividades similares De forma diferente. Neste sentido, Ohmae (1998) observa: *a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível.*

Neste extenso conjunto de conceitos de estratégia, Porter (1996) entende que o termo estratégia, quando utilizado numa organização, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de actividades.

Observando que a palavra estratégia tem sido utilizada de diferentes formas, Mintzberg (1992) apresenta cinco definições: estratégia como plano, como manobra, *estratagema (ploy)*, como padrão, como posição e como perspectiva: **Como plano** estabelece, conscientemente, directrizes para um curso de acção, sendo elaborada antes das acções para que se aplicam; A estratégia age **como uma manobra** particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua Indústria e é vista como uma forma de adquirir vantagem competitiva sobre um adversário ou concorrente; **Como padrão** consiste no comportamento resultante de um fluxo de acções. A estratégia como padrão é consistente no comportamento quer seja ou não intencional; A estratégia **como posição** significa a localização da organização no ambiente competitivo, gerindo forças num ambiente de contexto interno e externo; **Como perspectiva**, a estratégia olha para dentro da organização, não como uma posição escolhida, mas uma forma enraizada de perceber o mundo.

Na análise da estratégia sob a perspectiva de **plano e padrão** Mintzberg (1992) observa, que as estratégias podem ser: deliberadas, ou seja, estratégias pretendidas, que existiam previamente e que são realizadas; estratégias não realizadas, representando as estratégias pretendidas que não se realizaram; e

as estratégias emergentes, definindo as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, em que padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou apesar dela, o que, de certa forma, amplia o posicionamento apresentado por Henderson (1998).

Idenberg (1993) acentua o carácter descritivo às formulações de Mintzberg afirmando: *Mintzberg sustenta que a gestão estratégica pode apenas ser descrita em directrizes como um padrão nestas actividades, que não é formada deliberadamente.*

No processo de definição do conceito de estratégia é importante, ainda, a apresentação do posicionamento de Prahalad & Hamel (1989) acerca da *intenção estratégica*, que, segundo eles, vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para projectar este progresso. Mais que uma simples liberação de ambições, captura a *essência da vitória*.

De acordo com Mintzberg⁶ e Lampel (2000), a origem da estratégia encontra-se em princípios básicos que assentam em disciplinas fundamentais, como a economia, a sociologia ou a biologia; ou na cultura da organização, podendo a sua caracterização ser feita por dez escolas importantes: três prescritivas (o que deveria ser) e sete descritivas (aquilo que é). As primeiras tendem a adoptar uma abordagem do conhecimento em função de um *crescimento gerido*, controlando as influências externas, enquanto as outras optam por um *crescimento mais natural*. Das Escolas Prescritivas fazem parte: Desenho, Planeamento, e Posicionamento, enquanto as descritivas englobam as escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.

⁶ Mintzberg (1973) descreve três modos de tomar decisões estratégicas nas empresas: o empreendedor, o adaptativo e o planeamento. O modo empreendedor caracteriza-se por uma forte centralização de poder em torno do dono ou no executivo-chefe, fazendo com que a estratégia desenvolvida para a empresa seja reflexo de suas aspirações, crenças e desejos. Além desta, há outras características: uma busca de novas oportunidades, a provocação de dramáticos saltos para o crescimento em função das incertezas e o crescimento como objectivo dominante para a organização.

Abordagens	Escolas
Capacidades dinâmicas	Desenho, Aprendizagem.
Teoria baseada nos recursos	Cultural, Aprendizagem
Técnicas suaves (análises de cenários e análise de accionistas)	Planeamento, Aprendizagem ou Poder
Construcionismo	Cognitiva, Cultural
Teoria do caos e da evolução	Aprendizagem, Ambiental
Teoria institucional	Ambiental, Poder ou Cognitiva
Intrapreneurship (projectos)	Ambiental, Empreendedora
Mudança revolucionária	Configuração, Empreendedora
Estratégia negociada	Poder, Posicionamento
Manobra estratégica	Posicionamento, Poder

Escola	Extremo ideológico
Desenho	Fixação
Planeamento	Ritual
Posicionamento	Fortificação
Cognitiva	Fantasia
Aprendizagem	Divagação
Poder	Intriga
Cultural	Excentricidade
Ambiental	Conformidade
Configuração	Degeneração

Quadro 1: Escolas de estratégia

A escola do desenho: um processo de concepção

A perspectiva originária de Selznick, seguido de Chandler e com uma definição mais precisa de Andrews - vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas⁷. A gestão do topo formula estratégias claras, simples

⁷ SELZNICK, P., *Leadership In Administration: A Sociological Interpretation* (Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957); CHANDLER, D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962); e LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. e GUTH, W.D. *Business Policy: Text and Cases* (Homewood, Illinois: Irwin, 1965).

e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente - que não é nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo -, para que todos possam implementar as estratégias. Esta foi a visão dominante do processo estratégico, pelo menos nos anos 70, e, como argumentam alguns, até aos dias de hoje, tendo em conta a sua influência implícita na generalidade do ensino e da prática⁸.

A escola do planeamento: um processo formal

A escola do planeamento cresceu em paralelo com a escola do desenho de facto, o livro de H. Igor Ansoff ⁹ surgiu em 1965, tal como o texto inicial de Andrews. Contudo, apesar de um reduzido volume de publicações, a escola do planeamento predominou a partir de meados dos anos 70, perdeu força nos anos 80, mas continua a ser um ramo importante da literatura de hoje. O livro de Ansoff reflecte a maior parte dos pressupostos da escola do desenho, excepto num ponto significativo: o processo não é apenas cerebral mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por *check lists* e sustentadas por técnicas. Isto significa que os especialistas em planeamento substituíram, de facto, os gestores seniores como elementos-chave do processo.

A Escola do posicionamento: um processo analítico

A terceira das escolas prescritivas, denominada do posicionamento, foi a visão dominante da formação da estratégia nos anos 80, no seguimento de trabalhos anteriores sobre posicionamento estratégico, no meio académico (nomeadamente de Haten e Schendel) e na consultoria (*do Boston Consulting*

⁸ Terence, Ana Cláudia Fernandes, in "Planeamento Estratégico como Ferramenta da Competitividade na Pequena Empresa : Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planeamento", Dissertação apresentada à Escola de engenharia de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção; São Carlos, 2002

⁹ ANSOFF, H.I., Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors (Nova Iorque: McGraw-Hill, 1965).

Group e o projecto PIMS),¹⁰ Nesta perspectiva, a estratégia resume-se a posições genéricas, seleccionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais. O gestor torna-se desta forma analista. O que demonstrou ser particularmente lucrativo para ambos, consultores e académicos.

A escola de empreendedorismo: um processo visionário

Entretanto, surgiram, outras abordagens completamente diferentes da formação da estratégia. De forma muito similar à da escola do desenho, a escola de empreendedorismo centrou o processo nos executivos de topo; Contudo, mostrou-se distinta da escola do desenho e, por oposição à escola do planeamento, ancorou este processo nos mistérios da intuição. Este facto, fez deslocar as estratégias de desenhos, planos ou posições precisas para "visões" vagas ou perspectivas alargadas, vistas, num certo sentido, frequentemente através de metáforas. Concentrou o processo em contextos específicos, nicho ou propriedade privada, embora defendesse em primeiro lugar que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo. Nesta perspectiva, porém, o líder mantém um controlo tão apertado sobre a implementação da visão, que a distinção central das três escolas prescritivas começou a esbater-se.

A escola cognitiva: um processo mental

No meio académico, a origem das estratégias gerou um interesse considerável. Se as estratégias se desenvolvessem no espírito das pessoas como quadros, modelos, mapas, conceitos ou esquemas, haveria algo a aprender sobre estes processos mentais. Em especial nos anos 80, e até hoje, a pesquisa cresceu continuamente nos aspectos cognitivos da criação da estratégia e na cognição como processamento da informação, planeamento da

10 PORTER, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (Nova Iorque: Free Press, 1980); HATTEN, K.J. e SCHENDEL, D.E., "Heterogeneity within an Industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-1971", *Journal of Industrial Economics*, vol. 26, Dezembro de 1977, pp.

estrutura do conhecimento e âmbito de conceitos - sendo este último importante para a formação da estratégia, mas em que os progressos foram mínimos.

A escola da aprendizagem: um processo emergente

De todas as escolas descritivas, só a da aprendizagem se transformou numa verdadeira onda e desafiou as sempre dominantes escolas prescritivas. Com raízes nos primeiros trabalhos de Lindblom passando pelos de Quinn, as noções de Bower's e Burgelman sobre projectos, as ideias de Mintzberg e outros sobre estratégia emergente, bem como pela noção de Weick sobre a construção de sentido retrospectiva - o modelo de formação da estratégia desenvolvido pela aprendizagem diferiu dos das escolas mais antigas¹¹. Nesta perspectiva, as estratégias são emergentes, os estrategas podem ser encontrados por toda a organização e as pretensas formulação e implementação entrecruzam-se.

A escola do poder: um processo de negociação

Uma corrente estreita, mas bastante diferente da literatura anterior, centrou-se na formação de uma estratégia com raízes no poder. Parece existirem duas orientações distintas: a do micro poder que vê o desenvolvimento de estratégias no interior da organização como essencialmente político - um processo que envolve negociação, persuasão e confronto entre actores que partilham o poder; a do macro poder que considera a organização uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os

97-

11 BRAYBROOKE, D. e LINDBLOM, C.E., *A Strategy of Decision* (Nova Iorque: Free Press, 1963). QUINN, J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, Illinois: Irwin, 1980); BOWER, J.L., *Managing the Resource Allocation Process: a Study of Planning and Investment* (Boston: Harvard University Business School, 1970); BURGELMAN, R., «A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, Junho de 1983, pp. 223-244; MINTZBERG, H., «Patterns in strategy formation», *Management Science*, vol. 24, nº 9, Março de 1978, pp. 934-948; MINTZBERG, H. e MCHUGH, A., «Strategy formation in an adhocracy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, Junho de 1985, pp. 160-197; MINTZBERG, H. e WATERS, J.A., «Of strategies, deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, Julho-Setembro de 1985, pp. 257-272 e WEICK, K.E., *The Social Psychology of Organizing* (Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1979)

seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outras relações de rede para negociar estratégias "colectivas" no seu próprio interesse.

A escola cultural: um processo social

Se colocarmos o poder num espelho, a sua imagem invertida será a cultura. Enquanto o primeiro se concentra no interesse próprio e na fragmentação, o último concentra-se no interesse comum e na integração - a formação da estratégia como um processo social enraizado na cultura. De novo, encontra-se uma corrente muito limitada de literatura, particularmente centrada na influência da cultura no desencorajamento de mudanças estratégicas significativas. A cultura tornou-se um problema central nas obras norte-americanas após a descoberta do impacto da gestão nipónica nos anos 80; mais tarde, prestou-se alguma atenção às implicações da formação da estratégia. No entanto, desenvolveram-se pesquisas interessantes na Suécia, nos anos 70, tendo a cultura como tema central, embora nunca exclusivo, estimuladas pela obra inicial de Rhenman e Normann, e continuadas por pessoas como Hedberg, Johnsson e outros ¹².

A escola ambiental: um processo reactivo

Talvez não se trate de uma gestão estratégica no sentido estrito, se optarmos por definir o termo como a forma como as organizações usam diferentes graus de liberdade para manobrar nos seus ambientes. Mas a escola ambiental merece, no entanto, alguma atenção, por lançar a luz sobre as exigências do meio ambiente. Nesta categoria incluímos a denominada "teoria da contingência", que analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais e textos de "ecologia da população" que reivindicam limites severos às opções estratégicas. A "teoria

12 RHENMAN, E., *Organization Theory for Long Range Planning* (Londres: Wiley, 1973); NORMANN, R., *Management for Growth* (Nova Iorque: Wiley, 1977); e HEDBERG, B. e JONSSON, S.A. «Strategy formulation as a discontinuous process», *International Studies of Management and Organization*, vol. 7, Verão de 1977, pp. 88-109.

institucional", que se ocupa das pressões institucionais enfrentadas pelas organizações, talvez seja um híbrido das escolas do poder e cognitiva.

A escola da configuração: um processo de transformação

Finalmente, chega-se a uma literatura e uma prática mais extensivas e integradoras. Uma vertente desta escola, mais académica e descritiva, vê a organização como configuração - agrupamentos/*clusters* de características e comportamentos - e integra as reivindicações das outras escolas - cada configuração, de facto, no seu lugar próprio. O planeamento, por exemplo, prevalece em organizações tipo máquina em condições de estabilidade relativa, enquanto o empreendedorismo pode ser encontrado em configurações mais dinâmicas na empresa. Contudo, apesar das organizações poderem ser descritas por estes *estados*, a mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática o salto de um estado para outro. Desta forma, desenvolveu-se uma literatura e uma prática da transformação - mais prescritiva e orientada para a prática (e promovida por consultores). No entanto, estas duas literaturas e práticas diferentes complementam-se e, por isso, pode ser encarado como sendo pertencente à mesma escola.

Em resumo, o estudo de cada uma destas escolas é importante, para se entender em qual cenário e tipo de empreendimento se encaixam é um trabalho necessário que redundará no sucesso do estabelecimento de estratégias que deverão ser compreendidas por todos. O processo de identificação pode levar o planeamento da empresa seguir vários caminhos sem se perder. Conhecer o processo e o fundamento teórico aplicado facilitará em muito a prática. As raízes da estratégia são as disciplinas básicas, de que derivam os dois tipos de escolas prescritivas e descritivas, que poderão ter crescido de forma distinta e coerente, mas que se entrecruzam, existindo fronteiras pouco claras entre elas.

Segundo os autores citados, ambas as abordagens comportam vantagens e inconvenientes: as prescritivas são claras e coerentes, podendo, por outro lado, conduzir à esterilidade no pensamento e na sua aplicação; as

descritivas são mais completas, permitindo maior experimentação e inovação, podendo, contudo levar a uma certa confusão através da geração de múltiplas perspectivas que dificultam a sua aplicação.

A teoria da estratégia foi, até há alguns anos atrás, dominada pela escola da Estratégia como Plano, definido pela empresa para um período de três a cinco anos, o qual deveria ser seguido sem alterações. Porém, a partir dos anos 70 e 80 a estratégia tomou-se mais flexível e abrangente.

Portanto, a estratégia deve, eventualmente, ser usada, em seguida, para gerar projectos estratégicos através de um processo de procura. O papel da estratégia, nessa procura, é em primeiro lugar focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.

O conceito moderno de estratégia leva-nos a pensar que deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas.

Quando a procura identifica alternativas específicas, a informação mais necessária e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige *feedback* estratégico.

A Estratégia refere-se aos planos dos gestores de topo para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização. Pode-se encarar a estratégia a partir de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em acção); e 3) controlo estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

2.3 Alternativas estratégicas ao dispor do sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação

Existem diversas estratégias que se poderiam apresentar como alternativas possíveis ao dispor do sector em estudo, no entanto apresentaremos apenas, resumidamente, parte dos diversos tipos de estratégias verificados na literatura, cuja formulação é fruto de várias investigações. Destaque-se que, além de focalizar conceitos clássicos, como as estratégias competitivas genéricas de Porter que servirão de base a esta dissertação, são abordadas outras estratégias que compõem o campo de estudo da estratégia empresarial.

2.3.1 Tipos de estratégias segundo Michael E. Porter

Porter forneceu as primeiras ferramentas analíticas necessárias sob a forma do livro *Estratégia Competitiva*. Publicado originalmente em (1980)¹³, o livro lançou os segundo e terceiro livros, *Vantagem Competitiva* (1985) e *A Vantagem Competitiva das Nações* (1990)¹⁴, consolidaram a sua opinião sobre estratégia.

Num plano geral de uma empresa diversificada, Porter (1998) afirma que existem dois níveis de estratégias: a **estratégia corporativa** (ou da totalidade do grupo empresarial) e as **estratégias das unidades de negócio** (ou competitivas genéricas).

O estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias competitivas genéricas amplas que permitissem a sua aplicação em qualquer empresa de qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento.

13 Porter, m. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

14 Em *The Competitive Advantage of Nations*, Porter (1990) dirige um estudo ambicioso e extenso realizado em dez países. Porter registra algumas implicações do estudo para a estratégia das empresas que queiram competir em mercados globais. Cada nação pode ser competitiva em alguns poucos ramos de negócios em que existem características nacionais que indicam a existência de vantagens competitivas.

Mais recentemente, Porter (1996, 1997) incluiu na sua tipologia três bases para a análise estratégica de uma empresa: variedade – escolha de produzir uma linha de produtos ou apenas satisfazer um segmento alvo; acessibilidade – distribuição e alcance territorial; e necessidade – satisfazer todas as necessidades dos clientes ou apenas a necessidades específicas.

Porter (1991) defende que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro factores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades da indústria (análise *Swot* já abordada neste estudo), valores pessoais de uma organização a expectativa da sociedade.

2.3.1.1 Estratégia corporativa

Porter observa que a **estratégia Corporativa** representa mais do que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões diferentes: em que negócio o grupo deve participar e como deve gerir as suas unidades de negócio. A este nível estabelece-se a forma como a empresa irá competir.

Porter (1997) insere no estudo da estratégia corporativa assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa se deve posicionar e a integração das estratégias das diferentes áreas de negócios. Segundo ele, o desenvolvimento da estratégia corporativa requer o conhecimento de três premissas básicas:

- A concorrência ocorre ao nível das empresas;
- Integrar um grupo de empresas implica custos inevitáveis para as unidades de negócio;
- Os gestores das unidades de negócio podem ter as suas estratégias aprovadas por pessoas que sabem pouco sobre a organização (por exemplo, os accionistas).

A formulação de uma estratégia corporativa, especificamente para a diversificação, que agregue valor para os accionistas ou detentores do capital, deve ser avaliada segundo os seguintes aspectos:

- **Teste de atractividade:** o sector deve ser estruturalmente atraente, ou, pelo menos, potencialmente atraente, o que implica, normalmente, na existência de altas barreiras de entrada.
- **Teste de custo de entrada:** os custos de entrada no negócio não podem pôr em risco sua rentabilidade futura; "...quanto mais atraente for o novo sector, mais alto será o custo de entrada (Porter, 1997).
- **Teste de melhoria da situação:** a nova empresa deverá ganhar vantagens competitivas quando integrar a corporação, que em princípio, irá beneficiar com a integração da nova unidade de negócio.

Em função das cinco forças que afectam a estrutura da indústria (tema abordado no estudo da atractividade do sector), podem ser definidas algumas estratégias. Porter considera estas como um conjunto de acções defensivas ou ofensivas. Esse conjunto de acções está fundamentado em pontos fortes e fracos, detectados na relação indústria/ambiente competitivo. Estas abordagens são: o posicionamento, a influência no equilíbrio e a exploração da mudança.

O **posicionamento** ajusta a empresa à estrutura em função dos seus pontos fortes e fracos. Pode ser definida pela construção de defesas contra forças competitivas ou como (...) *a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.* (Porter, 1991).

A **influência no equilíbrio** ocorre quando a empresa estabelece uma estratégia que assume a posição ofensiva. Não visa apenas enfrentar as forças existentes, mas procura alterar as suas causas.

A **exploração da mudança** está associada à evolução da indústria. Esta evolução assume uma importância decisiva na formulação da estratégia. Entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as

mudanças é importante porque *o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa que a seleccionar* (Porter 1991).

Os estudos das estratégias corporativas incluem, ainda, o estudo da integração vertical, as estratégias defensivas e as alternativas estratégicas no declínio.

A integração vertical é definida como *uma combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos económicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa*. Porter, (1991). A integração vertical tem custos e benefícios genéricos importantes que precisam ser considerados como qualquer decisão, mas cuja relevância depende da indústria em questão.

Compõem, ainda, o estudo da estratégia da integração vertical a integração parcial e a quase integração. **A integração parcial** é *uma integração reduzida a montante ou a jusante. Requer que a empresa seja capaz de sustentar mais que uma operação interna de dimensões eficientes, tendo ainda outras necessidades que são satisfeitas pelo mercado*. (Porter, 1991). **A quase integração** é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral. Apresenta as seguintes formas: investimentos em acções ou interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; e investigação e desenvolvimento (I&D) cooperativos.

Estratégias defensivas

No estudo das Estratégias Defensivas, Porter avalia os *movimentos defensivos*. Segundo ele, *uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes (...) após testarem um movimento, concluirão que é*

inconveniente. (Porter, 1991). Observa, entretanto, que a defesa mais efectiva é impedir a batalha, de qualquer forma. Para impedir uma acção é necessário que o concorrente acredite veementemente numa retaliação efectiva.

Porter (1997) conclui que *As empresas poderão obter êxito através de qualquer uma destas formas de estratégias corporativas, se a missão e os objectivos estiverem claramente definidos*.

2.3.1.2 Estratégias competitivas genéricas

A Estratégia Competitiva diz respeito à criação da vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. Porter (1991) apresenta três estratégias competitivas genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada, para competir numa indústria: liderança pelo custo total, diferenciação e focalização no custo ou na diferenciação. As duas primeiras procuram demonstrar como competir e a última, onde competir. As abordagens não são necessariamente exclusivas, mas é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais do que uma estratégia simultaneamente.

O citado autor afirma que a liderança pelo custo total e diferenciação têm origem na estrutura industrial e na capacidade da empresa em lidar com as cinco forças competitivas. São os dois tipos básicos de vantagem competitiva, conjugados com o alvo das actividades da empresa, que conduzem a estas três estratégias competitivas genéricas.

A aplicabilidade de uma destas opções estratégicas irá reduzir a complexidade externa e interna e facilita o estabelecimento de direcções e de intenções estratégicas da empresa. Mas para além deste estudo, terá que ser efectuado um outro estudo que passa por: análise detalhada do ambiente competitivo, dos pontos fortes e fracos da empresa (análise *Swot*).

As estratégias competitivas genéricas são utilizadas pelas empresas para obter um retorno sobre o investimento maior no longo prazo e superar os concorrentes numa indústria. Porém, Porter (1991) chama a atenção para os

riscos vinculados ao uso das estratégias competitivas genéricas que estão, fundamentalmente, relacionados com a possibilidade de falha na acção de se alcançar ou sustentar a estratégia, ou, por outro lado, que o valor da vantagem proporcionada por esta estratégia competitiva genérica seja desgastada pela evolução da indústria.

Liderança pelo custo

Esta estratégia tem como objectivo principal o custo baixo em relação aos concorrentes, contudo os objectivos de qualidade, assistência e outros não podem ser esquecidos. Para que uma empresa obtenha a liderança pelo custo, deverá definir políticas funcionais orientadas para este objectivo.

Na estratégia competitiva de liderança pelo custo, a empresa centra os seus esforços na procura da eficiência produtiva, na maximização do volume da produção e na minimização de custos. A liderança pelo custo vê no preço um dos principais pontos de interesse dos clientes.

Obviamente, a liderança de custo não é a estratégia mais adequada para todas as empresas. Porter defendeu que para se colocar em prática a liderança pelo custo, a empresa necessita ter acesso relativamente fácil à matéria prima, investir na construção de instalações eficientes que permitam fabricar ao mais baixo custo, obter elevada quota de mercado, reduzir custos através da curva de experiência, controlar de forma rigorosa os custos e despesas gerais, reduzir despesas de pesquisa e desenvolvimento, gastos com assistência, vendas e publicidade.

Os produtos devem ser projectados de modo a serem de fácil produção, por outro lado é aconselhável que se mantenha uma ampla linha de produtos afins que reduza a carga sobre os produtos individuais.

Depois de conseguir a liderança pelo custo, a empresa deve ser capaz de gerar elevadas margens de lucro. Se reinvestir esses lucros de forma sensata na modernização de equipamentos e instalações, poderá ser capaz de sustentar durante algum tempo a sua posição de baixo custo. Porter citou a

Texas Instruments, a Black & Decker e a Du Pont como empresas com este tipo de estratégia.

Esta estratégia gera retornos para a empresa acima da média da indústria onde opera e coloca-a numa posição melhor para competir com os seus concorrentes. Os custos mais baixos permitem que a empresa ainda tenha recursos, depois das outras empresas terem gasto os seus lucros na competição. A estratégia também melhora a posição da empresa em relação aos fornecedores, pois permite uma maior flexibilidade perante aumentos inesperados; aumenta as barreiras de entrada em função da economia de escala, do baixo custo e preço do produto, e melhora o posicionamento da empresa em relação aos produtos substitutos.

Uma posição de baixo custo possibilita à empresa obter retornos acima da média apesar da presença das forças competitivas. Este factor dá à empresa uma defesa contra os concorrentes, pois sendo os seus custos mais baixos, poderá, assim, obter retornos depois dos seus concorrentes terem consumido os lucros na competição. Os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas. Desta forma, uma posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas básicas.

Riscos da liderança pelos custos

Porter alertou para as desvantagens e perigos associados à liderança pelos custos. Embora o elevado volume de vendas muitas vezes leve a menores custos relativos, as economias não são automáticas e os gestores das empresas que optam por esta estratégia competitiva devem permanecer alerta de forma a garantir a obtenção das economias desejadas.

Porter (1991) apresenta como principais desvantagens: a mudança tecnológica; aprendizagem adquirida a baixo custo por outras empresas; incapacidade de detectar a mudança necessária no produto ou no seu marketing; e inflação nos custos.

Neste tipo de estratégia, existe a necessidade de: desprezar activos obsoletos sendo que a mudança tecnológica anula o investimento ou a aprendizagem anteriores, o que provoca elevados investimentos em tecnologia; gerir constantemente o negócio tendo em conta o controlo dos custos e recorrer a uma fixação de preços agressiva com a possibilidade de obter prejuízos iniciais. Por outro lado, existindo um baixo custo da aprendizagem por novas empresas ou seguidores, há o perigo de um competidor ou um antigo rival imitar a tecnologia ou os métodos de controlo dos custos do líder e adquirir vantagem desta forma.

Podem, ainda, atribuir-se como desvantagens à estratégia de liderança pelos custos: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer hipótese de diferenciação; incapacidade de ver a necessidade de mudança no produto ou na imagem devido à importância dada ao custo e inflação, em custos que restringem a capacidade da empresa manter o diferencial de preço; a dificuldade de se estabelecer um critério de controlo de custos do tipo *Activity Based Costing* (ABC); e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e com uma quota de mercado significativa, ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

Como conclusão, poderemos considerar que a estratégia competitiva de liderança pelo custo pode ser uma reacção eficaz às forças competitivas, não sendo, no entanto, uma garantia.

Diferenciação

De acordo com o próprio nome, esta estratégia implica a diferenciação do produto oferecido pela empresa. Existem uma série de tácticas para se colocar em prática a estratégia da diferenciação, sendo que as principais são: melhorar a imagem da marca, aumentar a tecnologia envolvida no produto, acrescentar algumas peculiaridades consideradas únicas pelos clientes, oferecer serviços por encomenda e ampliar a rede de fornecedores. De uma maneira geral, a empresa deve diferenciar-se em várias dimensões.

Esta estratégia posiciona a empresa em relação às cinco forças competitivas através do desenvolvimento da fidelidade dos clientes e da diminuição da possibilidade de substituição. Como o preço do produto pode ser mais elevado, as margens aumentam e a relação com os fornecedores fica menos dependente.

A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média, pois a empresa é recompensada com um preço prémio, se este for superior aos custos extra suportados. Contudo, a empresa não pode ignorar os custos, pelo que deverá reduzi-los em todas as áreas que não afectam a diferenciação, sendo de realçar que em algumas indústrias, aquela pode não ser incompatível com custos relativamente baixos e preços comparáveis aos da concorrência. Porém, a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma elevada quota de mercado.

A opção pela estratégia competitiva de liderança pela diferenciação implica que a empresa invista intensivamente na sua imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o cliente.

Porter (1989) afirma que, com a adopção da estratégia de diferenciação uma empresa procura ser única através da selecção de um ou mais atributos que os clientes consideram importantes, e que sejam diferentes dos oferecidos pelos seus concorrentes.

De acordo com Buzzell e Gale (1991), o factor mais importante que afecta positivamente o desempenho, rentabilidade e crescimento de uma empresa é a qualidade dos seus produtos e serviços, uma vez que proporciona margens de lucro superiores. Qualidade superior proporciona, no curto prazo, a possibilidade de aplicação de preços mais elevados, com a consequente obtenção de lucros maiores e no longo prazo poderá conduzir: ao aumento da quota de mercado; ao crescimento da produção; ao aumento da utilização da capacidade instalada, e minimização da mesma, com a introdução de novos

equipamentos que permitem a redução de custos; ao aumento da produtividade da mão-de-obra e, também, obtenção de maior lucro, que pode ser investido em investigação e desenvolvimento (I&D) de novos produtos.

Phillips, Chang e Buzzell (1983) estabeleceram uma relação entre qualidade relativa superior, preços relativos mais elevados, aumento da quota de mercado, custos relativos mais baixos e maior rentabilidade tendo concluído que a primeira desempenha um papel determinante na última.

Buzzell e Gale (1991) afirmam ainda que não existe uma correlação directa entre qualidade e custo directo, uma vez que à medida que a qualidade dos produtos ou serviços aumenta, as reduções de custos associados a refugos, necessidades de reprocessamento e reclamações são compensadas pelos aumentos de custos na melhoria dos atributos daqueles.¹⁵

Segundo Buzzell e Gale (1991) existem duas formas de vencer os concorrentes: uma é conseguir uma qualidade percebida superior, através do desenvolvimento de um conjunto de produtos e serviços; a outra é obter qualidade superior de conformação mais eficaz do que os concorrentes na obediência às especificações apropriadas dos produtos e serviços, que é um dos principais atributos considerados na decisão de compra. Porém, e de acordo com os autores, muitas empresas optam pela qualidade por conformação, através do controlo de qualidade, facto que é limitado.

Buzzell e Gale (1991) defendem que a empresa não deve ser um produtor de bens padronizados; a diferenciação e qualidade superior oferecem protecção contra guerras de preço, devido à originalidade dos produtos e serviços e consequente lealdade do cliente.¹⁶

Riscos da diferenciação

Segundo Porter (1991) na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas por: diferenciação excessiva, pelo preço

15 Martins, Aida Maria de Brito, in "O Impacto das Estratégias Adoptadas na Performance Financeira: O Caso das Empresas da Beira Interior"; Universidade da Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, 2003

premium muito elevado, por uma focalização exagerada no produto fazendo com que o preço significativamente menor rompa a fidelidade dos clientes do produto diferenciado; diminuição da necessidade dos clientes relativamente ao factor de diferenciação e possibilidade de imitação do factor de diferença.

Focalização

A focalização procura a concentração num determinado grupo de clientes alvo, num segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. As políticas funcionais neste tipo de estratégia são desenvolvidas em função das especificidades do alvo. De acordo com Porter, a focalização desenvolvida significa que a empresa opta por uma posição de baixo custo, por uma posição de diferenciação, ou ambas, relativamente ao seu alvo estratégico, que proporcionam defesas contra as forças competitivas. A opção pela estratégia de focalização, no entanto, implica algumas limitações na quota total do mercado que pode ser atingida, bem como um necessário equilíbrio entre rentabilidade e volume de vendas.

A estratégia competitiva de focalização significa escolher um alvo restrito, no qual, através da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos de mercado específicos.

De acordo com Porter (1989), a estratégia de focalização baseia-se na escolha de um segmento ou grupo de segmentos da indústria, acrescentando Thompson e Strickland (1998), que aquele pode ser definido pela unicidade geográfica, pelos requisitos especializados no uso do produto, ou pelos seus atributos especiais que apelam somente aos membros do nicho.

Nesta estratégia de Porter (1991), a empresa tem como objectivo ser capaz de satisfazer o seu alvo estratégico específico mais efectiva ou eficientemente do que os concorrentes que competem num mercado mais amplo. Consequentemente, a empresa poderá conseguir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes; ter custos mais baixos na obtenção desses clientes alvos, ou ambos.

De acordo com Buzzell e Gale (1991), a construção de perfis de qualidade por segmento dá uma noção dos atributos que são importantes na decisão de compra e de como as necessidades do cliente variam de um segmento para outro.

Embora as estratégias de diferenciação e baixo custo procurem concretizar os seus objectivos num sector todo, a estratégia de focalização desenvolveu-se em torno de um único alvo específico.

A principal diferença entre a estratégia de focalização e as estratégias competitivas genéricas de liderança pela diferenciação e liderança pelos custos é que nesta a empresa decide conscientemente competir apenas num segmento do mercado restrito. Em vez de procurar atingir todos os clientes possíveis, oferecendo-lhes um baixo custo ou características e serviços únicos, diferenciados, a empresa procura servir a um único tipo de cliente. Servindo este mercado, limitado, restrito, segundo Porter (1989), uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável (focalização no custo) ou uma diferenciação (focalização na diferenciação) no seu segmento, com as mesmas vantagens e desvantagens dos líderes pelos custos e dos líderes diferenciadores.

Riscos da focalização

Um risco importante, na estratégia de focalização, é o do segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

Uma estratégia de focalização baseada tanto no baixo custo como na diferenciação é atractiva se o nicho de mercado alvo tiver tamanho suficiente para ser rentável, um bom potencial de crescimento e não for crucial para o sucesso da maioria dos concorrentes, se a empresa tiver capacidades e recursos para servir o nicho efectivamente e se poder defender contra mudanças.

A estratégia de focalização tem a possibilidade de obter maior êxito quando os concorrentes que operam em vários segmentos têm dificuldades ou lhes é oneroso detectarem as necessidades específicas do nicho. Uma empresa não tem os recursos e capacidades para tentar conquistar uma maior parcela do mercado total e a indústria tem muitos segmentos e nichos diferentes.¹⁷

Porter (1991) destaca como principais riscos da focalização o aumento do diferencial de custos entre os concorrentes que actuam em todo o mercado e os que adoptaram focalizações particulares, a redução das diferenças nos produtos ou serviços entre um alvo estratégico e o mercado como um todo, e o facto dos concorrentes encontrarem nichos de mercado dentro do alvo estratégico. Além disso, Thompson e Strickland (1998) acrescentaram a alteração das preferências e necessidades dos clientes do nicho. Por outro lado, o segmento pode tornar-se muito atractivo e ser inundado pelos concorrentes, ou desfocalização da empresa, com a estratégia de focalização pelos concorrentes através da actuação em sub-mercados.

Meio-termo ou *Stuck-in-the-middle*

Segundo Porter (1991) a empresa que não opta por nenhuma das três estratégias acima mencionadas ou investe esforços simultâneos na direcção de duas ou três estratégias ou que se encontra, também, numa posição extremamente frágil frente às forças da competição, fica no "meio-termo", muda com frequência de uma estratégia genérica para outra e é conduzida quase sempre ao fracasso.

Normalmente, uma empresa nesta posição possui baixa quota de mercado e falta de investimento de capital, tende a possuir processos e arranjos organizacionais ambíguos e conflituosos, além de uma cultura empresarial indefinida. Este quadro geralmente representa também uma baixa rentabilidade. Porter (1985) ressalva que uma empresa poderia ser bem

¹⁷ Martins, Aida Maria de Brito, in ob.cit.

sucedida actuando em duas frentes estratégicas – liderança de custo e diferenciação – quando as seguintes condições especiais fossem satisfeitas: toda a concorrência actuasse no meio-termo, o preço fosse em função da quota de mercado atingida e a empresa fosse pioneira numa tecnologia patenteada. Isto significa que a actuação em duas frentes estratégicas representaria não necessariamente uma ambiguidade ou inconsistência estratégica, característica do meio-termo, mas uma estratégia alternativa às três estratégias competitivas genéricas já mencionadas.

Para evitar o meio-termo, a empresa deve identificar as forças actuantes no ambiente competitivo da indústria em questão e optar pela estratégia que melhor se adequa à sua empresa.

2.3.2 Tipos de estratégias segundo Igor Ansoff

Ansoff apresenta um conjunto de quatro *componentes* da estratégia, que Mintzberg (1992) denominou *matriz de quatro estratégias*: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

Segundo Ansoff (1977), na estratégia **de penetração de mercado** observa-se um direccionamento para o crescimento por intermédio do aumento da participação relativa da empresa nas linhas correntes de produtos e mercados. Por outro lado, no **desenvolvimento de mercados**, *a empresa procura novas missões para os seus produtos*. O processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão actual, para substituição dos produtos existentes, é a característica principal do **desenvolvimento de produtos**.

De acordo com Ansoff (1977), a **diversificação** refere-se a novos produtos e novas missões para a empresa. A definição do vector de crescimento possibilita a indicação das direcções pretendidas pela empresa dentro de uma indústria. *O elo comum pode ser agressivo, exigindo que as novas linhas sejam utilizadas numa competência em que a empresa tenha vantagem competitiva (...), ou pode ser defensivo, exigindo que as novas linhas*

forneçam alguma potencialidade chave de que a empresa carece. Pode, evidentemente, ser tanto agressivo quanto defensivo.

Ansoff (1977) defende a vantagem competitiva, como forma de identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial. Assim, enquanto Porter trata a questão da vantagem competitiva a partir da obtenção do menor custo e da diferenciação, centrada deste modo no produto, Ansoff define a procura da vantagem competitiva a partir do produto comercializado e, também, das acções corporativas envolvendo o mercado, incluindo até a questão da diversificação. Observa, neste sentido, que o trio de elementos (conjunto de produtos e mercados, vector de crescimento e vantagem competitiva) descreve a trajectória da empresa no seu ambiente externo, em termos de produtos e mercados.

Produto	Actual	Novo
Missão		
Actual	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Nova	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Quadro 2: Componentes do Vector de Crescimento.

Fonte: Ansoff (1977, p. 92).

Outro elemento apresentado por Ansoff é a sinergia. Definida como uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de uma entrada num novo mercado e produto.

Ansoff (1977) observa que uma mudança de estratégia representa um realinhar do conjunto de produtos e mercados da empresa, mas não significa, necessariamente, uma diversificação. De acordo com o citado autor, este crescimento divide-se em expansão e diversificação. A expansão é entendida como o envolvimento com a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. Em muitas empresas a estratégia não

permanece estática, mas evolui, embora lentamente, em resposta a alterações do meio externo. A diversificação é a mais drástica e arriscada das estratégias porque envolve um afastamento de produtos e mercados conhecidos de forma simultânea. Representa, desta forma, um marco importante no seu desenvolvimento.

2.3.3 Tipos de estratégias segundo Henry Mintzberg

De uma forma geral, Mintzberg (1988)¹⁸ critica as tipologias estratégicas em função da sua abrangência reduzida e arbitrariedade. Directamente, o autor critica a tipologia de Porter em dois pontos fundamentais: um, quanto ao facto da estratégia de focalização abordar o local onde a empresa escolhe competir, enquanto que as estratégias de diferenciação e liderança de custo tratam da forma como a empresa decide competir; o segundo ponto refere-se ao limitado leque de opções para classificar as estratégias competitivas pelo modelo de Porter. Segundo o autor, o ambiente competitivo actual envolve uma vasta gama de possibilidades estratégicas em função da globalização e da inovação tecnológica.

Mintzberg (1992) apresenta os tipos de estratégias organizadas em famílias que, em geral, se dividem em cinco opções: localização do negócio central, distinção do negócio central, elaboração do negócio central, prolongamento do negócio central e reconversão do negócio central. Esta proposta visa complementar aquela de uma matriz de quatro estratégias de Ansoff (1965), considerando de difícil compreensão e incompletas as *estratégias competitivas genéricas* propostas por Porter, e observa, ainda: *enquanto Ansoff focaliza a extensão da estratégia de negócio, Porter focaliza uma identificação da estratégia de negócio em primeiro lugar.* (Mintzberg, 1992).

18 Terence, Ana Cláudia Fernandes, in "Planeamento Estratégico como Ferramenta da Competitividade na Pequena Empresa : Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planeamento", Dissertação apresentada à Escola de engenharia de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção; São Carlos, 2002

Mintzberg também apresenta outra distinção em relação às *estratégias competitivas genéricas* propostas por Porter, quando considera a liderança em custos como uma estratégia de diferenciação. A estratégia de diferenciação relaciona as distinções observadas entre as empresas em função das diferenças entre os seus produtos e serviços. Mintzberg apresenta as seguintes formas de diferenciação:

- Estratégias de diferenciação de preço: a forma mais básica para diferenciar um produto, obtida pela cobrança de baixo preço pelo produto;
- Estratégias de diferenciação na imagem: criação, através de *marketing*, de uma imagem para o produto, uma diferenciação que de outra forma não existiria;
- Estratégia de diferenciação de suporte: mais visível, apesar de não ter efeito directo no produto; acompanhando o produto, configura uma base de suporte;
- Estratégia de diferenciação na qualidade: define a fabricação de um produto melhor, não diferente, mas melhor;
- Estratégia de diferenciação de projecto: procura a oferta de algo verdadeiramente diferente que rompe com o projecto tradicional, se existir um;
- Estratégia de não diferenciação: é a não existência de base de diferenciação como estratégia. Esta estratégia tem como foco a possibilidade de uma empresa imitar inovações de empresas concorrentes, desde que haja espaço no mercado para tal. Esta estratégia, apesar de aparentemente semelhante ao conceito de meio-termo (*stuck in the middle*) de Porter, diferencia-se quanto à sua intencionalidade e desempenho. Para Porter, o meio-termo é um resultado não intencional, advindo de uma indefinição estratégica ou do fracasso da empresa em traduzir a estratégia almejada em tácticas correspondentes. Para Porter, empresas nesta situação tendem a ter um desempenho inferior ao de empresas com estratégias bem definidas.

Mintzberg discorda desta visão e considera a não diferenciação uma estratégia intencional possível, cujo desempenho não estaria irremediavelmente ligado ao fracasso.

Mintzberg recomenda, no entanto, que *devemos ter em atenção que enquanto uma estrutura de estratégias competitivas genéricas pode ajudar a pensar sobre o posicionamento de uma organização, o uso delas como uma lista imutável pode colocar a organização em desvantagem contra concorrentes que desenvolveram as suas estratégias de forma mais criativa.*¹⁹

Idealmente, uma empresa deve seleccionar uma estratégia de crescimento que resulte num aumento de vendas ou na participação de mercado, e espera-se que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa.

Embora existam muitas estratégias, de diferentes níveis, que poderiam ser abordadas com um detalhe bem maior, como as estratégias de crescimento e os *clusters* competitivos, por exemplo, optou-se pela apresentação de algumas que, estamos convictos, são mais próximas do interesse e/ou utilização dos gestores e simultaneamente vão ao encontro dos objectivos deste estudo.²⁰

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), as estratégias devem ser analisadas distintamente em cada fase do ciclo de vida da organização.

Kotha e Vadlamani (1995) validaram a tipologia de Mintzberg (1988), não tendo validado a de Porter (1980), numa pesquisa feita com executivos das indústrias de manufatura nos Estados Unidos. Segundo os resultados da pesquisa, a tipologia de Mintzberg teria maior clareza e poder descritivo. Os autores atribuíram os resultados à mudança no ambiente competitivo – mais

¹⁹ Mintzberg, Henry, 1992, pág. 92

²⁰ Para uma empresa ser competitiva ela deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos exclusivamente de seus processos produtivos, ou fruto de parcerias com integrantes na economia. No atual ambiente competitivo, cada empresa deve entender em que "sistema" ela compete com outras empresas não só em termos do produto ou dos processos, mas também no design, nos componentes, no marketing, na distribuição e no suporte ao cliente.

intenso por se ter tornado global – exigindo modelos com maiores mudanças em função das constantes e rápidas inovações tecnológicas.

2.3.4 Tipologia de Miles & Snow (1978)

Este modelo de análise, procura avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente através do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos. A estratégia é definida pelo domínio produto-mercado enquanto que a estrutura e os processos organizacionais são considerados, pelos autores, os mecanismos através dos quais se implementa a estratégia. O modelo em questão acaba por desenvolver uma tipologia que abrange aspectos do ambiente competitivo, da estrutura organizacional e dos processos, apresenta explicitamente a relação entre estratégia e contexto. Esta adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi denominado *ciclo adaptativo* pelos autores e as suas etapas consistem nas soluções dadas aos seguintes problemas:

- empresariais (*entrepreneurial problem*) – domínio produto-mercado, postura de sucesso, monitorização do ambiente e política de crescimento;
- tecnológicos/produtivos (*engineering problem*) – objectivos tecnológicos, amplitude tecnológica, orientação tecnológica;
- administrativos/estruturais (*administrative problem*) – função administrativa dominante, atitude de planeamento, estrutura organizacional e controlo.

Miles & Snow (1978) classificam as empresas, ou unidades de negócios, em 4 categorias estratégicas adaptativas distintas, a saber: prospectores (*prospectors*); defensores (*defenders*); analisadores (*analyzers*) e contra-atacantes (*reactors*).

Prospectores

As empresas prospectoras adoptam uma postura agressiva em procura de novas oportunidades. São empresas que investem bastante em pesquisa e

desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos. São empresas que geralmente iniciam mudanças na indústria em que actuam. Estas empresas solucionam o problema empresarial ampliando continuamente o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou do baixo custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada. A solução para o problema administrativo adquire-se com um controlo não centralizado, departamentos fortes de Pesquisa & Desenvolvimento e *Marketing*, amplo planeamento, maiores custos e menor eficiência devido à ausência da curva de experiência. O desempenho é avaliado em função de *market share* e volume de vendas, entre outros. O risco desta estratégia é elevado pois a não-aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

Defensores

As empresas adoptam a postura quase oposta aos prospectores, pois procuram defender e garantir a posição em que se encontram. Tendem a não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos seus produtos já comercializados no mercado. Normalmente adoptam uma linha de produtos limitada, segmentada e mais lucrativa. A solução para o problema de engenharia passa pela utilização de uma tecnologia principal, gerando baixos custos de produção. Assim sendo, investimentos significativos em Pesquisa & Desenvolvimento são fundamentais. A integração vertical pode ser uma alternativa para o aumento da eficiência. A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, comparando sempre indicadores financeiros e produtivos do ano corrente com os anos anteriores.

Ainda que esta estratégia possa ser aplicada a diversas indústrias, os autores concluem que é nas indústrias estáveis que este tipo de organização surge com maior probabilidade.

Esta estratégia depara-se com o risco de ser incapacidade de adaptação a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois a sua natureza

parece impedir que haja a diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

Analisadores

As empresas analisadoras adoptam uma postura intermediária aos prospectores e defensores. Ou seja, procuram novos produtos e mercados, mas garantindo os seus produtos e mercados actuais. Slater & Narver (1993) denominam estas empresas como *imitadores criativos* por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes. Esta estratégia permite que a empresa garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los, evitando elevados investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento. Desta forma, as empresas necessitam de manter uma monitorização constante dos sucessos e fracassos das empresas prospectoras concorrentes. A tecnologia adoptada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Esta combinação gera uma certa ambiguidade que acaba por resultar numa ausência de eficiência por parte dos analisadores, e que, por sua vez, tendem a adoptar a diferenciação como vantagem competitiva.

Os analisadores organizam geralmente a sua estrutura de forma matricial e têm nos departamentos de engenharia de produto e *marketing* os principais focos de atenção e investimento. O maior risco destas empresas é o de não alcançarem a eficiência e eficácia necessárias, sendo estes indicadores os utilizados para medir o desempenho das mesmas.

Contra-atacantes

Estas empresas não adoptam uma postura proactiva e reagem apenas às acções das outras empresas quando são forçadas. Estão geralmente em desvantagem, pois sofrem os ataques dos prospectores e não conseguem atingir o mercado protegido pelos defensores e analisadores. Geralmente, as empresas contra-atacantes chegam a esta situação por não conseguirem definir uma estratégia específica em função de um líder centralizador, ou pela

contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adoptada, ou ainda pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

Uma vez escolhida a postura que irá adoptar frente ao ambiente competitivo, a empresa deve adequar o seu processo produtivo, a rede de distribuição e logística, a política de preço, os esforços de publicidade e *marketing*, e os demais processos envolvidos de forma a apoiar a postura seleccionada.

Críticas ao modelo de Miles e Snow (1978)

O modelo de Miles e Snow (1978) sofreu algumas críticas voltadas para a generalidade dos tipos de estratégia e a sua relação com o grau de desempenho.

Apesar dos autores do modelo em questão atribuírem num melhor desempenho às empresas que adoptam uma estratégia de forma consistente, uma série de pesquisas desenvolvidas em diferentes indústrias apresentaram desempenhos diferentes para estratégias semelhantes (Slater & Narver, 1993; Walker & Ruekert, 1987; Hambrick, 1983 in Cavalcanti, 1997). Uma possível solução para evitar tais discrepâncias é sugerida por Zahra & Pearce II (1990), em que a relação entre os tipos estratégicos de Miles & Snow e o desempenho das empresas que os adoptam deveria ser mediada por factores como o tamanho da empresa, os atributos do ambiente e a consistência entre a estratégia e os processos organizacionais.

2.3.5 Estratégias segundo Hax & Wilde II (2001) e o Modelo Delta

A análise das obras abordadas neste trabalho mostra-nos que o *dilema custos versus diferenciação* é relevante e constitui um tema central para a formulação estratégica.

Embora as estratégias de Porter continuem a ser relevantes, existem algumas pesquisas que revelam que elas não descrevem todas as formas como as empresas competem na arena competitiva actual.

Desta forma, devem ser considerados quatro aspectos. Em primeiro lugar, existem alguns autores que realizaram pesquisas, cujos resultados reforçam a tipologia das estratégias competitivas genéricas de Porter (1986). Em segundo lugar, além de reforçar a tipologia de Porter (1986), alguns autores propõem a utilização de estratégias combinadas, nas dimensões de custo e diferenciação. Outros autores, propõe um desdobramento das estratégias competitivas genéricas e, finalmente, em quarto lugar, Hax & Wilde II (2001) propõem a necessidade de superação da tipologia de Porter (1986), inadequada para a análise, compreensão e formulação estratégica num contexto de forte competição e ligação entre os agentes do ambiente competitivo e, para isso, desenvolveram o chamado Modelo Delta.

O Modelo Delta é uma abordagem nova para o desenvolvimento de estratégias de negócios destinado à economia interrelacionada e representa uma estrutura que foi desenvolvida para enfrentar as forças económicas mais complexas que surgem no ambiente competitivo.

Este modelo responde aos desafios actuais, expandindo significativamente o espectro das posições estratégicas disponíveis. Reconhece opções focalizadas no cliente e o surgimento de padrões proprietários para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Este modelo gerou quatro contribuições importantes.

- Primeiro, o Triângulo: captar três posições estratégicas diferentes que reflectam novas fontes lucrativas fundamentais;
- Segundo, os processos adaptativos: alinhar as tarefas fundamentais de execução com a opção estratégica desejada;
- Terceiro, medições agregadas: estabelecer as condições gerais do desempenho da empresa;
- Quarto, medições granulares: para fornecer um profundo entendimento dos condutores do negócio, que nos permita aprender, inovar e mudar, utilizando mecanismos de feedback adequados.

Segundo Hax & Wilde II, (2001), o tema central do modelo delta é a estratégia, tanto para a velha quanto para a nova economia. Entretanto, ao invés de considerar o processo de formulação de estratégia baseado na competição, o modelo delta enfatiza a ligação (*bonding*) que pode ser obtida entre clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementares. O modelo delta considera três formas essenciais de posicionamento competitivo, que são representadas por um triângulo que em cada um dos seus vértices contém uma das seguintes formas: *melhor produto*, *soluções totais para o cliente* e *lock-in do sistema* ²¹. Estas três opções estratégicas definem como a empresa vai competir e servir os seus clientes no mercado.

Opção estratégica do melhor produto

Hax & Wilde II (2001) defendem que a **opção estratégica do melhor produto** se baseia nas formas tradicionais de competição, que consideram apenas as dimensões de baixo custo e diferenciação. Tais dimensões já apresentadas anteriormente por Porter (1986) representam uma das posições estratégicas possíveis do modelo delta. No caso da dimensão de custo, a empresa procura oferecer o produto a um custo menor do que os seus concorrentes para os clientes que são sensíveis ao preço. Na dimensão de diferenciação, a empresa necessita de oferecer benefícios que adicionem valor à sua oferta e assim satisfaçam as necessidades dos clientes.

Opção estratégica de soluções totais para o cliente

Ainda de acordo com os autores citados, a **opção estratégica de soluções totais para o cliente** baseia-se numa oferta de mais produtos e serviços que satisfaça a maioria das necessidades dos clientes. Nesta estratégia, a ideia é criar fortes laços com o cliente, através dos quais é possível oferecer-lhe soluções personalizadas. Assim, o foco é a cadeia de fornecimento, que inclui também a cadeia de fornecimento do cliente. Desta forma, a empresa consegue actuar conjuntamente com o cliente, que passa a

²¹ É forma mais forte de ligação e é uma parte que merece especial atenção é chamada de "complementar"

participar do desenvolvimento de produtos da empresa. Através desta estratégia a empresa, os clientes e os fornecedores aprendem mutuamente. Contudo, deve-se ressaltar que existe a necessidade de segmentação da base de clientes, pois não seria viável e tão pouco possível utilizar uma base total de clientes, pois o que interessa é a participação no cliente e não somente a participação no mercado. *Para alcançar a posição de soluções totais para o cliente, existem três possibilidades: (a) redefinição da experiência do cliente, (b) alimentação horizontal, e (c) interação do cliente.* Hax & Wilde II, (2001).

a) Para Hax & Wilde II (2001), a posição de **redefinição da experiência do cliente** visa alterar o relacionamento com o cliente no momento da aquisição para tempo total de uso do produto. Para isso, é fundamental entender perfeitamente como o cliente interage com o produto ou serviço da empresa. Considera-se assim que a experiência do cliente com o produto ou serviço pode passar por várias situações diferentes, ou seja, o produto é financiado, usado, reparado, vendido ou repostado. Assim, é absolutamente necessário usar a criatividade para redefinir a experiência de forma a que o cliente se sinta beneficiado. Acrescenta-se ainda que é fundamental o estabelecimento de relacionamentos com o cliente, visto que a criação de laços dificulta a imitação por parte dos concorrentes.

b) A **posição de alimentação horizontal** amplia o leque das relações comerciais com os clientes através da integração e personalização de um amplo portfólio de produtos relacionados.

Ainda segundo Hax & Wilde II (2001), ressalta-se que não existe a necessidade de se possuir o *design* ou o processo de fabricação de cada produto que vai compor a solução personalizada. Na realidade, o que importa é que informações sobre a utilização ou sobre as preferências dos clientes podem ser compartilhadas pelos produtos ou serviços que irão compor a solução total. Assim, a alimentação horizontal vai além do fornecimento de um conjunto de produtos ou serviços e procura fazer a integração e a personalização desses para oferecer um benefício ao cliente. Como exemplo de alimentação horizontal pode-se citar a *Amazon*, que utiliza os dados fornecidos pelos próprios clientes para elaborar uma lista de recomendações

aos mesmos. Isto é possível, pois todo o processo de compras é monitorizado por avançados sistemas de informações.

c) **A posição de integração do cliente** consiste em assumir algumas actividades que anteriormente eram realizadas pelo próprio cliente. Com isso, a empresa espera realizar estas actividades de forma mais eficiente e eficaz do que o cliente e assim oferecer-lhe mais valor agregado ou vantagens em termos de custos. De acordo com Hax & Wilde II (2001), esta posição de integração do cliente representa uma vantagem competitiva poderosa, uma vez que eleva os custos de mudança, originados pelos investimentos feitos em tempo e também em recursos. Esclarece-se ainda, que a integração do cliente difere da “terceirização”, na medida em que esta última não conquista vantagens competitivas através de laços com o cliente, e também proporciona baixos custos de mudança. A *Dell Computer* é um bom exemplo de integração do cliente, pois além de vender o computador através da internet, também presta outros serviços ao cliente, como a instalação de software e a assistência técnica.

A opção estratégica do *lock-in* do sistema

Nesta opção, a empresa não se foca apenas no produto ou no cliente, mas também leva em conta os outros actores do sistema, que contribuem para a criação de valor económico. Assim, a posição de *lock-in* do sistema representa a forma mais forte de ligação e contém uma parte que merece especial atenção, denominada “complementar”. O conceito de complementar envolve a compreensão de que não se trata necessariamente de um concorrente ou de um fornecedor. Na realidade, um “complementar” pode ser entendido como um provedor de serviços que realça directa ou indirectamente a oferta da empresa e assim interfere na procura dos seus produtos e serviços.

Hax & Wilde II (2001) afirmam que para atrair, satisfazer e reter os clientes, a empresa necessita também de atrair, satisfazer e reter os complementares, o que eleva o valor do sistema, em virtude da maior participação dos componentes e, desta forma, todos ingressam numa zona

económica de retornos e expansão crescentes. Entretanto, o estabelecimento da posição de *lock-in* do sistema requer que algumas condições sejam satisfeitas: (a) *existência de retornos marginais crescentes* e (b) *efeitos das redes externas*. Consideradas as condições essenciais ao estabelecimento do *lock-in*, deve-se tratar das formas possíveis de se atingir a posição de *lock-in* do sistema: (a) *padrão proprietário*, (b) *troca dominante* e (c) *acesso restrito*.

a) *Uma empresa devidamente posicionada como **padrão proprietário** atrai os clientes por causa da extensa rede de complementares que está projectada para trabalhar com o seu produto, e para usar o complementar é preciso usar o padrão proprietário.* Hax & Wilde II (2001). Um exemplo bastante notável de padrão proprietário pode ser identificado ao analisar-se o caso das empresas *Microsoft* e *Intel*, que juntas formam a *Wintel*, visto que possuem padrões proprietários muito poderosos. Desta forma, o processador que apresenta melhor *performance* ao utilizar os aplicativos que dominam o mercado é o processador *Pentium*. Assim, as pessoas que desejam utilizar os aplicativos *Windows* terão preferência pelo processador *Pentium*.

b) *A empresa que se posiciona como **troca dominante** fornece um interface entre Clientes e vendedores ou entre as partes que desejam trocar informações ou mercadorias. O valor desta associação cresce de acordo com o número de pessoas que vai até ela para procurar, comprar ou trocar itens. Isto gera um ciclo virtuoso, onde a principal empresa tende a dominar o mercado.* Hax & Wilde II (2001). Ressalta-se entretanto, que a *internet* é um instrumento que possibilitou a criação de negócios para monopolizar a posição de troca dominante. Segundo Hax & Wilde II (2001), um exemplo desta forma de atingir o *lock-in* do sistema é a empresa *Páginas Amarelas*, pois a maioria das empresas anunciantes procura anunciar no guia mais utilizado pelos clientes, que por sua vez preferem procurar as empresas no guia onde a maioria delas faz seus os anúncios.

c) No caso do **acesso restrito**, os concorrentes são privados do acesso ao cliente, porque os canais têm capacidade limitada para lidar com múltiplos vendedores.

2.4 Planeamento e estratégia da definição a implementação e controlo

Foram apresentadas ao longo do capítulo 2 algumas das principais definições de estratégia, tendo como objectivo a clarificação do termo e a melhor compreensão das expectativas relativas à sua aplicação. No entanto, das definições apresentadas pode ser depreendido um ponto comum que, indiferente aos diversos meios apresentados, se fundamenta na procura da sobrevivência da organização, dotando-a de meios para a sua contínua adaptação e desenvolvimento de competitividade.

No entanto pode-se pensar que a estratégia surge da necessidade de se concretizarem os objectivos determinados pela empresa. Os objectivos são definidos na fase de planeamento e representam os resultados que a empresa procura atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos. A forma como a empresa chega aos objectivos é do âmbito da estratégia. Para se concretizar a missão e a visão da empresa, é importante definir claramente os objectivos a serem alcançados.

Os objectivos orientam o caminho da empresa para o futuro. A definição clara dos objectivos é relevante, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planeamento e definição da estratégia; um objectivo mal formulado poderá então comprometer todo o processo.

Para que os objectivos exerçam a sua função devem ser específicos, indicando claramente o que se quer alcançar, passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipa, flexíveis, de forma a que possam ser modificados, caso haja necessidade, mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será medi-los.

Cabe ressaltar que uma organização terá sempre múltiplos objectivos que envolvem todas as áreas da organização tais como objectivos de posição no mercado, objectivos de inovação, objectivos de produtividade e de

qualidade, objectivos de rentabilidade, objectivos de custos.²² Desta forma, o planeamento estratégico, através da definição de objectivos consistentes e da implementação de estratégias controladas e eficazes, vai muito além do lucro, procurando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazos, em diferentes dimensões do desempenho da empresa.

Percebe-se que o ambiente onde as empresas desenvolvem o seu processo de planeamento mudou muito nos últimos anos. A globalização dos mercados, a intensificação das redes e das parcerias, a minimização das exigências dos clientes, a diferenciação ampliada dos produtos e o aumento da concorrência são alguns dos factores que influenciam a prática do planeamento nas empresas. Tais mudanças podem até levar os gestores a questionar a própria viabilidade da aplicação do planeamento.

Como garantir um tempo e um espaço relevantes para o planeamento dentro da empresa, tendo em vista as inúmeras atribuições que o gestor já possui no seu dia-a-dia? Como definir um processo de planeamento que seja realista diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na actualidade, a uma velocidade tão grande? As respostas para essas perguntas não são simples. Entretanto, podemos pensar que embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e acontecimentos aleatórios, parece inegável que as empresas que prosperam e se conseguem perpetuar no mercado, actualmente, possuem algo mais do que boa sorte. Um dos factores que poderá determinar grande parte do seu sucesso será a capacidade de se adaptarem às mudanças do seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

Saber utilizar os instrumentos do planeamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planeamento e suas funções e os seus limites, assim como as mudanças que estão a ocorrer no

22 Nicolau, Isabel, in PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA: ESCOLHA E DETERMINISMO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS, ISCTE, Outubro de 2001; Refº: 05 – 01;15.10.2001;INDEG/ISCTE, Instituto Superior para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

contexto competitivo, que estão a influenciar a prática do planeamento e a lançar alguns desafios à gestão das empresas. Desta forma, o planeamento parece ser hoje, mais do que nunca, necessário à gestão da empresa.

O objectivo do planeamento é fornecer aos gestores e às suas equipas uma ferramenta que os muna de informação para a tomada de decisão, ajudando-os a actuar de forma proactiva, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que actuam. Michael Porter afirma que uma empresa sem planeamento e consequentemente sem estratégia para alcançar os objectivos preestabelecidos, corre o risco de se transformar numa folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. De facto, o gestor que não exerce a sua função de elemento activo do planeamento acaba por se concentrar excessivamente em questões operacionais, actuando principalmente como um bombeiro que apaga incêndios no seu dia-a-dia, mas que não consegue ver onde está a causa desses incêndios.

Definidos os objectivos, a empresa necessita de estabelecer os caminhos para alcançá-los e esta é a finalidade da estratégia. Mintzberg demonstra que não existe uma única definição de estratégia. Mintzberg (1994b) afirma que a razão do uso excessivo da palavra estratégia se deve ao facto de ser bastante limitado dar uma única definição a um conceito tão vasto, pelo que o referido autor sugere os "5Ps": plano, estratagema (*p/oy*), padrão, posição e perspectiva já descritos no capítulo anterior, em 2.2.

É importante que a empresa saiba adaptar a sua estratégia às condições internas e externas identificadas no diagnóstico estratégico (primeiro fase do planeamento estratégico) e além de formular coerentemente o seu *mix* estratégico, seja capaz de colocá-lo em prática, de forma a atingir os objectivos previstos.

Um dos momentos mais importantes de todo o processo de planeamento consiste na implementação da estratégia, pois é nesta fase que o planeamento se concretiza. Estudos recentes sugerem que apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas. Em geral, os gestores procuram resolver esse problema, ampliando o controlo, procurando gerir a cultura

organizacional ou ainda colocando a culpa nos executantes, alegando que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado. Entretanto, o verdadeiro problema pode estar mais além, na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir.

Num mercado tão complexo e em constante evolução, provavelmente, as empresas não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação da estratégia. Independentemente do nível e da área de especialidade, os gestores deverão conhecer e perceber os conceitos básicos da gestão estratégica. Aliás, não só os gestores, como também os restantes colaboradores, devem ser envolvidos no processo.

A implementação pode ser um importante instrumento de gestão para as organizações na actualidade. Aparentemente, constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dela que o gestor e a sua equipa estabelecem os parâmetros que vão direccionar a organização da empresa, a liderança, assim como o controlo das actividades.

Segundo Porter (1989), as acções específicas necessárias à implementação da estratégia variam muito de indústria para indústria, sendo a selecção e implementação daquela o caminho lógico para a vantagem competitiva, afirmando igualmente o mesmo autor (1991) que a essência da escolha e formulação de uma estratégia se baseia no relacionamento da empresa com o seu meio ambiente, especialmente a indústria onde opera, centrando-se o ponto básico nas capacidades daquela.

Porter (1991) refere que a formulação da estratégia implica a consideração de quatro factores básicos: pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, valores pessoais (motivações e necessidades) dos principais implementadores da estratégia, e expectativas da comunidade envolvente. A combinação dos pontos fortes e fracos com os valores pessoais dos implementadores da estratégia determinam os limites internos da estratégia da empresa, ao passo que os limites externos são determinados

pela indústria e pelo seu meio ambiente competitivo, isto é, ameaças e oportunidades, e pelas expectativas da sociedade sobre a empresa.

2.5 Obstáculos à implementação da estratégia

Como procurámos demonstrar anteriormente, a formulação duma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas. Ou seja, raramente se vê uma estratégia sobreviver na sua forma original. Na verdade, as estratégias pretendidas funcionam como linhas mestras da forma como a organização deverá trabalhar para alcançar as suas finalidades. Estas linhas mestras tomam a forma de **políticas** ou de **planos**.

Alguns autores debruçaram-se sobre a classificação e determinação de alguns obstáculos, como por exemplo Beer e Eisenstat (2000), que apresentaram alguns tipos de problemas, designando-os *assassinos silenciosos* da implementação da estratégia, nomeadamente seis, como o género autoritário, desatento, do estilo *laissez faire*; uma estratégia pouco clara com prioridades conflituosas entre si; uma equipa de gestão ineficaz; uma fraca comunicação vertical; a coordenação entre funções ou departamentos e inadequadas competências de liderança e de desenvolvimento em todos os níveis da empresa.

Chicken e Hayns (1999) apresentam alguns tipos de problemas e armadilhas estratégicas como sejam a estratégia não compatível com os recursos disponíveis, estratégia tida como prescrição médica, objectivos não realistas, dificuldade não esperada na realização de objectivos, incompatibilidade de sucesso com outras estratégias, estratégia não desenvolvida de forma suficiente no início, e uma estratégia não especificada claramente. Estes autores centram a origem dos obstáculos na Liderança Estratégica, considerando-a uma das principais barreiras à implementação da estratégia.

Efectivamente, uma estratégia bem concebida não significa implementação e sucesso, já que o que ocorre frequentemente é que a

estratégia original é alterada muitas vezes durante a sua implementação, quer devido a obstáculos inesperados, quer devido a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia. Tal facto sucede normalmente porque a estratégia é definida por pessoas diferentes daquelas que a implementam.

Dependendo de empresa para empresa, existiram diversas dificuldades de implementação da estratégica, a diversos níveis. Porém, será possível identificar no sector em estudo as seguintes formas de obstáculos: elevada preocupação com os problemas operacionais e resultados de curto prazo sendo a preocupação com o médio longo prazo menor; limitados conhecimentos de gestão de muitos dos empresários do sector; resistência às mudanças; alguns problemas de liderança no planeamento na implementação da estratégia; cultura de empresa e alguma falta de motivação dos gestores intermédios e dos restantes colaboradores para alterar a mesma; falta de recursos (humanos ou outros internos) para implementar a estratégia; limitações externas (como leis que possam implicar com a aplicação de uma estratégia pretendida).

Elevada preocupação com os problemas operacionais e resultados de curto prazo sendo a preocupação com o médio longo prazo menor

Para uma realização completa de uma estratégia são necessárias diversas formas de integração. Uma delas será a integração dos vários elementos dentro de uma organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. No entanto, o que parece ser mais difícil de integrar são os objectivos a curto prazo com os objectivos a médio e/ou a longo prazo.

O tempo dispendido e os recursos consumidos por alguns gestores na resolução de situações operacionais poderão eventualmente limitar o tempo disponível para o planeamento, com consequências menos positivas nos resultados de longo prazo. Por outro lado, a existência de problemas operacionais e empresariais parece afectar no imediato a implementação da estratégia pretendida, nomeadamente a delegação de responsabilidades, os canais de comunicação, etc., podendo esta situação também influenciar

negativamente os resultados de longo prazo. Verifica-se ainda que as dificuldades financeiras de algumas das empresas que constituem o sector e a elevada preocupação com os resultados de curto prazo também podem limitar as actividades de planeamento e implementação da estratégia.

Limitados conhecimentos de gestão de muitos dos empresários do sector

Para que uma estratégia seja eficazmente implantada, deverá ser necessário controlar, durante todo tempo, o processo, essencialmente por duas ordens de razão: para manter os esforços focados no mesmo objectivo, no mesmo fim e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos. A falta de controlo adequado do processo de implementação pode levar ao descrédito da estratégia.

Por outro lado, existem no sector alguns gestores que, tendo um forte espírito de empresário, têm habilitações mínimas, sendo as suas decisões baseadas essencialmente no seu bom senso. Esta situação, em algumas ocasiões, poderá limitar a percepção da importância de planear, de definir estratégias, implementá-las, controlá-las e avaliar convenientemente a *performance*, originada pela implementação da estratégia adequada, face aos níveis de *performance* obtidos sem a aplicação da mesma. Desta forma, corre-se o risco da estratégia ser encarada como um dispêndio oneroso de recursos e tempo.

Acresce, ainda, que em alguns casos, o número de pessoas envolvidas, o desconhecimento ou falta de experiência em processos de planeamento e a implementação de estratégia possa ser um enorme desafio para o gestor da P.M.E. do sector, ou melhor, o líder da estrutura organizacional. O gestor, nestas condições, deve repensar e ajustar continuamente os planos da actividade da organização sempre com vista a alcançar o sucesso pretendido.

Peter Druker (1997)²³ compara o executivo e o seu plano com o maestro e a sua orquestra. O maestro não consegue tocar os instrumentos tão bem como os músicos, verdadeiros especialistas, que supostamente devem dar o seu melhor contributo. Por outro lado, **o maestro, não sendo um especialista operacional, tem de saber mais.** Ou seja deve ter uma orientação muito clara de como ficará o resultado final. **Deve de ter o conhecimento suficiente que permite prever, delegar, integrar, avaliar os desvios, corrigir se necessário...etc., ao liderar, de forma a chegar a um bom nível de performance.**

Resistência à mudança

Uma outra questão são os entraves criados pela dificuldade de consciencialização de algumas empresas para a importância da inovação como elemento integrante da implementação de uma estratégia. É esta atitude perante a forma de implementação da estratégia, que poderá, de alguma forma, ser limitativa do sucesso.

As mudanças que por vezes são necessárias são recebidas com um grau apreciável de rejeição às novidades. A inovação que, de acordo com Zaltman *et al.* (citado em Slappendel, 1996) traduz-se, por exemplo, como dizendo respeito a qualquer ideia, prática ou objecto material considerado como novo pela identidade relevante em termos da correspondente adopção.

Por sua vez, Peter Druker (1985) define inovação como sendo a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente.

Na verdade, o processo de adaptação à mudança pode suscitar problemas na capacidade estratégica.

23 Drucker, P. (1997), *A Inovação e Gestão*, 4ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, Lda.

Alguns problemas de liderança no planeamento e na implementação da estratégia

Outro aspecto que se pode verificar neste sector está relacionado com o papel que o gestor ou líder deverá ter. Para levar a cabo o planeamento e a implementação da estratégia poderá socorrer-se de alguns meios que influenciem a equipa a participar activamente no planeamento e implementação da estratégia. Os meios usados pelos gestores podem ser compensações, regras ou até mesmo a cultura organizacional. Os gestores deverão ser líderes, arquitectos da estrutura organizativa e, eventualmente, usá-la para levar a cabo as suas visões e ajustar processos de forma a influenciar os comportamentos e ideias dentro da organização.

A visão deve descrever as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração, que é, normalmente, o querer mais, maior e melhor.

Continuando a utilizar a metáfora de Peter Druker (1997), o maestro, gestor, interpreta o trecho da peça e, na posição de líder, deve comunicar a sua lição global, como a peça deverá ser tocada. Ora, se o gestor, maestro não comunicar convenientemente o trecho, fazendo-o de forma deficiente, ou se não existir maestro, a peça sairá desafinada.

Cultura de empresa e falta de motivação dos gestores intermédios e dos restantes colaboradores alterar a mesma

As organizações estão inseridas num ambiente e interagem com ele recebendo influências e influenciando-o. Por sua vez, os valores das pessoas conduzem à formação da cultura da organização.

Hall (1982) cita que uma das condições do ambiente externo de importância vital e mais difícil de medir é a cultura da empresa: a cultura não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado.

Mintzberg *et al.* (2000) defendem que a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da

organização, as crenças comuns que se reflectem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização.

Nestas condições, se por um lado a cultura de empresa aparentemente tem efeitos positivos, por outro lado, quando ela é demasiado forte, pode tornar a estrutura rígida, inflexível e servir como impedimento em relação à necessidade de mudança e adaptação provocada pela alteração da estratégia. Esta situação choca com a necessidade que existe do planeamento e a estratégia se ajustarem constantemente ao meio ambiente e às novas situações de mercado. Assim, pode ocorrer que a cultura actue como um elemento resistente à mudança.

A falta de motivação dos gestores intermédios e dos restantes colaboradores para alterar a cultura da empresa, intervenientes vitais na implementação da estratégia e peças importantes na formação dessa cultura, também poderá provocar um entrave à implementação da estratégia pretendida.

Quando os gestores não se motivam e não conseguem motivar as equipas, poderá acontecer que as estratégias não sejam bem compreendidas e não existam estímulos à criatividade, ao saber tecnológico, científico e técnico. Nestes casos, poder-se-á pensar que existem falhas nas áreas essenciais da empresa e desmotivação geral dos colaboradores.

Neste cenário, as práticas citadas estarão, provavelmente, dissociadas de um planeamento estratégico com objectivos definidos que possibilitam um entendimento adequado pelas pessoas que participam na sua implementação. São as pessoas que vão implementar as estratégias e, sem o compromisso delas, as organizações poderão deixar de existir e fazer sentido.

Falta de recursos (humanos ou outros) para implementar a estratégia

Dado que o sector é caracterizado essencialmente por P.M.E.'s e as actividades de planeamento, elaboração, implementação e controlo da estratégia são actividades dispendiosas, que requerem o envolvimento de vários colaboradores da estrutura, em determinados casos, não é possível efectuar convenientemente a implementação da estratégia, pois os recursos nestas empresas podem ser demasiado limitados.

Limitações legais

No contexto da implementação da estratégia pretendida, no caso das empresas do sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação, existe a necessidade de actualizar e analisar do ponto de vista legislativo nacional e internacional. Ou seja, satisfazer particularmente as crescentes exigências da globalização em curso.

Deste modo, e tendo presente o Capítulo 1.1.2 do presente documento, deriva da especificidade do sector uma panóplia de exigências, não só do foro operacional, como também regulamentar e ambiental.

Assim, e de acordo com o que foi referido acima, importa enunciar alguns pontos de dificuldade, que constituem obstáculos à implementação da estratégia pretendida. Nesta ordem de ideias, podemos encontrar:

- Mudanças dos certificados de conformidade para reservatórios sob pressão, eventuais diplomas (nacionais e/ou comunitários) que venham a ser aprovados para regulamentar o projecto e a instalação de equipamentos frigoríficos;
- Desenvolvimento eventual de novos gases;
- Protocolos que limitem a emissão de gases para a atmosfera, bem como a utilização de gases potencialmente perigosos para a mesma; podemos citar, por exemplo, os protocolos de Montreal e Quioto, que originaram uma margem de incerteza quanto ao desenvolvimento

dos equipamentos e logo condicionaram a implementação das estratégias.

Destes exemplos, há que destacar a questão dos protocolos, que afecta a amostra do presente estudo. As conferências e os protocolos ambientais restringem, cada vez mais, as opções por determinados gases refrigerantes. Fabricantes e investigadores têm trabalhado, a par e passo, para descobrir soluções que optimizem os recursos existentes, diminuindo os consumos energéticos e fabricando sistemas com efeitos menos nocivos para a atmosfera.

Buenos Aires, Montreal, Quioto, Rio de Janeiro e Viena são alguns dos pontos do globo por onde têm passado várias reuniões e conferências sobre o Ambiente.

Na verdade é ao fabricante que compete verificar se este ou aquele conjunto de refrigerantes se adequa aos materiais e custos pelos quais vai optar, na construção dos seus equipamentos. Pelo protocolo de Montreal, é sobre os fabricantes que tem recaído grande parte da responsabilidade, não só em termos financeiros mas também técnicos. E é aqui que reside um dos grandes obstáculos à implementação da estratégia pretendida no sector de actividade em estudo.

2.6 Sumário do capítulo

As definições de estratégia revelam alguma diversidade nos aspectos em que cada autor como Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962)²⁴, Hofer e Schendel (1978)²⁵, Miles e Snow (1978)²⁶ e outros, enfatizam-na como sendo o processo através do qual os gestores, usando uma projecção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas assim como a

24 CHANDLER, Alfred D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*. Cambridge -Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

25 HOFER, Charles W. & SCHENDEL, Dan. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

26 MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw - Hill, 1978.

capacidade e os recursos internos, a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de acção para realizar estas metas.

Para o presente trabalho utilizaremos o conceito de Porter (1991), que propôs três Estratégias Genéricas Competitivas (Diferenciação, Liderança pelos Custos e Focalização) segundo o qual as empresas podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis e assim atingir as suas metas: liderança em custos ou diferenciação, ou operar de uma forma localizada.

A adopção com sucesso de uma das três estratégias competitivas genéricas exige diferentes recursos, capacidades, estruturas organizacionais, procedimentos de controlo, e o compromisso contínuo com uma delas, para além da liderança e cultura empresariais, como se pode visualizar no quadro 3.

Estratégia Genérica	Recursos e Capacidades Requeridos	Requisitos Organizacionais
Liderança pelo custo total	Investimento e acesso ao capital sustentados; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão intensiva da mão de obra; Produtos projectados para facilitar a fabricação, Sistemas de distribuição de baixo custo.	Controlo de custo rígido; Relatórios de controlo frequentes e detalhados; Organização e responsabilidades estruturadas; Incentivos baseados em objectivos quantitativos.
Diferenciação	Elevada Capacidade de <i>marketing</i> ; Engenharia do produto; Sentido criativo; Elevada capacidade de investigação básica; Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de capacidades oriundas de outros negócios; Forte cooperação entre as diversas partes.	Elevada coordenação entre I &D e <i>marketing</i> ; Avaliações e incentivos subjectivos em vez de medidas quantitativas; Atracção de mão de obra qualificada, pesquisadores e pessoas criativas.
Focalização	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Quadro 3: Requisitos das estratégias competitivas genéricas

Fonte: adaptado de Porter (1991)

Assim, o objectivo deste capítulo passou essencialmente pela apresentação dos vários entendimentos sobre o processo de tomada de decisões e acções adequadas para os atingir, e a correspondente afectação de

recursos, isto é, a estratégia que compreende a definição dos objectivos (estabelecidos na fase de planeamento) e dos meios, conforme Farhangmehr (1999), Mintzberg e Lampel (2000), Ansoff (1977), Schendel e Hatten (1977), bem como Porter (1989).

Quando nos referimos às estratégias empresariais, a clarificação dos fenómenos que se pretendem abranger é muito importante. Identificar e estudar estratégias empresariais implica que se tenha bem presente os objectivos a atingir. Se partirmos das estratégias explícitas, os planos e documentos escritos são, provavelmente, as fontes fundamentais a analisar. Se, pelo contrário, considerarmos que, apesar dos planos ou ausência deles, o que interessa são as estratégias efectivamente seguidas, socorrer-nos-emos de outras vias porque estamos perante estratégias implícitas que podem ser deliberadas ou emergentes. Podemos ainda interessar-nos pelo posicionamento estratégico da empresa no actual contexto e avaliar a estratégia perante o futuro. O conceito pertinente de estratégia será o que melhor servir os objectivos a atingir e destes depende também a forma mais adequada da sua operacionalização e medida.

3. PLANEAMENTO, ESTRATÉGIA E *PERFORMANCE*

3.1 Introdução ao capítulo

Tendo sido, durante muito tempo, compreendido como um processo *top-down*, definido formalmente pelos gestores de topo e repassado para os demais níveis, o planeamento é visto e praticado hoje, em muitas empresas, como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objectivos) e de como se chegará lá (estratégia). Nesses casos, o planeamento deixa de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Por outro lado, a distância entre esses níveis também diminui, ou seja, a formulação e a implementação da estratégia tornam-se cada vez mais interdependentes. Actualmente, é difícil a formulação ocorrer totalmente

dissociada da implementação. Muitas vezes, é no próprio desenvolvimento da administração da empresa que os gestores e as suas equipas definem e implementam as estratégias, procurando aprender com os erros cometidos. No quotidiano empresarial, o planeamento constitui também um processo de aprendizagem contínuo, onde a formulação e a implementação se tornam difíceis de distinguir.

Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado imprevisível do processo de planeamento, sendo flexível e capaz de realizar as mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia. Assim, é importante levar em consideração que as estratégias podem surgir dos lugares mais estranhos e de pessoas das quais não se esperava. O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de preconceber estratégias, mas de gestão do processo de aprendizagem estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

No desenvolvimento da sua actividade, as organizações estão em permanente relação com o meio ambiente em que se inserem e a forma de gerir essa relação, o seu comportamento, está na base do conceito de estratégia.

O ambiente em que as empresas se inserem parece ser um dos factores que determina o seu comportamento e a sua estratégia e estes poderão influenciar a *performance* financeira. Desta forma, os resultados obtidos devem depender do ambiente.

Contudo, para efeitos deste estudo empírico, tenta-se estabelecer ligações entre estratégia e *performance*, deixando a questão da forma como o ambiente poderá influenciar a *performance* para o domínio da teorização abstracta.

Importa agora centrarmo-nos, em primeiro lugar, na gestão estratégica que organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. A acrescentar ao supra

mencionado, temos de nos centrar no seguinte conceito: Compromisso = Eficiência *versus* Eficácia. A diferença entre estes dois conceitos resume-se à diferença entre "fazer bem as coisas" (Eficiência) e "fazer as coisas certas" (Eficácia).

Ao preocuparem-se tanto em fazer bem as coisas, os gestores esquecem-se de verificar se estão a fazer as coisas certas. A perspectiva estratégica ajuda a encontrar um compromisso entre a eficiência e a eficácia. A consciencialização desta dualidade poderá influenciar positivamente o planeamento, a estratégia, a criação da vantagem competitiva e talvez a *performance* financeira.

As acções estratégicas dos gestores terão que deter quatro características determinantes para ganharem vantagens competitivas:

- A existência de recursos humanos avançados e especializados, infra-estruturas técnicas e outros factores de produção necessários à indústria;
- Uma base local sofisticada de clientes cujas necessidades antecipam a procura externa;
- Fornecedores locais que possam contribuir para o processo de inovação;
- Presença de concorrentes locais (racionalis) capazes e fortemente competitivos.

Muitos planos estratégicos meticulosamente desenvolvidos têm como base alicerces inconsistentes: previsões que, muito provavelmente se mostrarão totalmente erradas. Os números do planeamento de longo prazo são dominados por uma previsão de vendas gerada pelo tipo de produto ou de cliente, ou por região (em geral, uma projecção de aproximadamente cinco anos); as empresas afectam então o investimento às unidades de negócios com maior probabilidade de concretizar as previsões de vendas no longo

prazo. Depois calculam os custos e lucros, e o processo repete-se até que se produza um plano de longo prazo aceitável.

Os planos em geral incluem a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou outras análises de mercado e tendências, mas as decisões são tomadas com base nas previsões de vendas, investimentos e custos.

As previsões geralmente sofrem forte influência de projecções lineares, que incluem previsões de crescimento de vendas de produtos existentes em mercados existentes. Isso implica que a empresa deverá manter percentuais de custos fixos, para que, quando esses se diluírem num volume de vendas maior, os lucros aumentem.

Embora as empresas possam concentrar-se na execução de uma única estratégia, num dado momento do tempo, também necessitam desenvolver e manter um portfolio de opções estratégicas para o futuro. O desenvolvimento desse portfolio de opções requer investimentos no desenvolvimento de novas capacidades e de aprendizagem sobre novos possíveis mercados. Implantando um conjunto de opções estratégicas para o futuro, a empresa poderá reposicionar-se mais rapidamente do que os concorrentes que tiverem concentrado todos os seus investimentos nas abordagens tradicionais. Isso, porém, exige mudanças nos processos estratégicos tradicionais e uma nova maneira de pensar sobre a interacção entre planeamento e oportunismo para a definição da estratégia.

A definição de um portfolio de opções estratégicas futuras envolve quatro etapas principais:

- Detecção das limitações ocultas ao futuro da empresa;
- Definição de processos para o desenvolvimento de novas opções estratégicas;
- Optimização do portfolio de opções estratégicas;
- Combinação de planeamento e oportunismo.

3.2 Relação entre planeamento, estratégias adoptadas e *performance* financeira

Ao longo dos últimos anos têm sido desenvolvidos vários estudos com o objectivo de averiguar em que medida alguns factores, nomeadamente a adopção de estratégias pelas empresas, contribuíram para a melhoria da *performance* financeira das mesmas.

Os investigadores que se têm ocupado desta questão, especialmente em relação às pequenas empresas, têm chegado a conclusões conflituosas. Alguns afirmam que o planeamento estratégico fornece as bases da elaboração da decisão, ajudando os gestores das pequenas empresas a ter uma visão de longo prazo, beneficiando-as geralmente, ao passo que outros referem que essa é uma actividade exercida somente por grandes empresas e, por isso, não tem nenhum efeito na *performance* financeira das pequenas empresas.

Neves (2002) afirma que o valor de uma empresa é, em grande parte, função do potencial de vendas e destas gerarem resultados que, por sua vez, são função da capacidade de crescimento e da sua posição concorrencial da empresa, dependendo da estratégia a criação e utilização das vantagens competitivas²⁷.

De acordo com Rappaport (1991), enquanto as dinâmicas organizacionais e a sofisticação do processo de planeamento estratégico variam de empresa para empresa, a projecção de resultados financeiros é comum a quase todas elas, o que capacita os gestores de topo para rever e aprovar planos estratégicos e para expor a *performance* das empresas aos accionistas, bem como a todos os interessados nestas. Normalmente, os resultados financeiros projectados servem como base para avaliar a atractividade da estratégia. Contudo, a avaliação do plano estratégico não responde de forma consistente a questões como: em que medida o plano empresarial cria valor para os accionistas?; como afectarão os planos

²⁷ Martins, Aida Maria de Brito, in ob.cit.

estratégicos alternativos o valor para os accionistas?; quais as unidades de negócio que realmente criam valor?.

Segundo o citado autor, o planeamento estratégico empresarial ajuda a gestão a localizar os recursos e utilizá-los de forma mais eficaz, obtendo consequentemente uma maior rentabilidade. O principal objectivo daquele é a criação de valor para os accionistas, através do crescimento nos ganhos por acção, com consequente aumento do valor de mercado das empresas.

Ellis e Williams (1993) afirmam que, tanto os gestores ao nível das unidades de negócio como ao nível empresarial necessitam continuamente de questionar em que medida a acção da gestão está a acrescentar valor à organização. A criação de valor impulsionada por uma decisão estratégica deve proporcionar um valor adicional elevado a todos os interessados na empresa.

Hopkins (1997) afirma que a intensidade com que os gestores se empenham no planeamento estratégico, tendo consequências directas na performance da empresa, depende dos factores gestão, ambiente, complexidade e mudança organizacionais, isto é, tamanho e complexidade estrutural.

De um modo geral, os primeiros investigadores que se debruçaram sobre a referida problemática classificaram as empresas em planificadoras formais e não planificadoras, sendo a diferenciação feita com base na formalidade do planeamento, isto é, existência de planos. A hipótese implícita subjacente é a de que os documentos escritos (planos) são um indicador válido da obrigação e envolvimento das empresas no planeamento estratégico.

O primeiro estudo de maior dimensão desenvolvido neste âmbito foi apresentado por Thune e House (1970), que se baseou numa amostra constituída por 36 empresas, pertencentes a seis grupos de indústrias (medicamentos, química, maquinaria, óleo, comida e ferro), divididas em planificadoras formais e informais. O grau de formalidade do plano foi determinado de acordo com a preparação pelas empresas de políticas escritas

para definir a estratégia empresarial, os objectivos por um período mínimo de três anos e programas, projectos e procedimentos de acção específica. Neste estudo, foram usadas cinco medidas de avaliação da *performance* financeira: vendas, preço das acções, ganhos por acção (EPS=*Earnings per Share*), retomo do capital (ROE=*Return on Equity*) e retomo do investimento (ROI=*Return on Investment*).

Thune e House (1970) concluíram que, de um modo geral, e relativamente aos indicadores ROI, ROE, e EPS, e desde que começaram a aplicar o planeamento, as planificadoras formais ultrapassaram significativamente a sua *performance* inicial, no que diz respeito às vendas, e igualaram ou ultrapassaram ligeiramente as planificadoras informais. Nas indústrias de medicamentos, química e maquinaria, as planificadoras formais ultrapassaram de forma consistente as informais, enquanto que nas indústrias de comida, óleo e ferro não pôde ser retirada uma conclusão explícita. Os autores citados observaram ainda que se verificou uma relação mais forte entre o planeamento formal e a *performance* económica positiva nas médias empresas situadas em mercados de mudança rápida.

O estudo de Thune e House (1970) concluiu, assim, uma relação positiva entre o planeamento formal e a *performance* financeira em metade das indústrias incluídas na amostra, tendo os autores reconhecido que algumas posições iniciais de monopólio de produto poderiam ter enviesado os seus indicadores de *performance*.

Ansoff *et al.* (1970) levaram a cabo um estudo com base no exame efectuado entre 1947 e 1966, em 93 grandes empresas nos EUA, que possuíam um crescimento estratégico externo e um desenvolvido planeamento estratégico formal. A formalidade do plano incorporava oito medidas para descrever a procura, avaliação e características do processo de integração daquele, sendo as medidas subjectivas e objectivas conjugadas.

Os autores citados classificaram as empresas que atingiram pelo menos seis de oito características como planificadoras, e as que apresentaram três ou menos características como não planificadoras, e concluíram que os

planificadores formais ultrapassaram significativamente os não planificadores utilizando o critério financeiro objectivo, ao passo que as avaliações subjectivas não foram significativamente diferentes entre as empresas planificadoras e não planificadoras, salientando, contudo, que as medidas subjectivas de *performance* são suspeitas devido à avaliação preconcebida feita pela pessoa que respondeu em cada empresa.

Herold (1972) deu continuação, por um período de quatro anos, ao estudo de Thune e House (1970). A amostra utilizada era constituída por dez empresas, distribuídas entre dois sectores, tendo sido introduzida neste estudo uma nova variável, a taxa de lucro. Os resultados obtidos levaram à conclusão de que as empresas planificadoras ultrapassaram de forma significativa as não planificadoras em crescimento das vendas, e do lucro antes de impostos, pelo que confirmou a relação entre o planeamento estratégico formal e a *performance* financeira.

Rue e Fulmer (1973) colocaram em causa o valor do planeamento, através do seu estudo que incidiu sobre uma amostra de 386 grandes empresas pertencentes a diversos sectores económicos, incluindo produtores de bens duradouros, não duradouros e serviços. Os resultados obtidos mostraram que, nas indústrias de serviços, os não planificadores ultrapassavam de forma consistente os planificadores em quatro medidas de *performance* financeira. Contudo, de um modo geral, o reverso foi verdade para produtores de bens não duradouros, e não foi encontrada nenhuma relação consistente para os grupos industriais de bens duradouros. Porém, neste estudo não foi feita a distinção entre planificadores e não planificadores. Os autores citados não encontraram, assim, uma relação universal entre a perfeição do planeamento de longo prazo e a *performance* financeira.

Karger e Malik desenvolveram um estudo entre não planificadores e planificadores, ao longo de um período de 10 anos. As 38 empresas que constituíam a amostra operavam nos sectores da maquinaria, electrónica e química, de medicamentos, e eram classificadas como planificadoras se tivessem um plano formal escrito para um horizonte temporal mínimo de cinco

anos para toda a organização e se tivessem planos operacionais para um a dois anos para cada nível daquela. Os resultados obtidos levaram à conclusão de que a *performance* financeira dos planificadores excedeu a dos não planificadores em 9 de 13 variáveis.

Por outro lado, Grinyer e Norburn, no seu estudo baseado numa amostra constituída por 21 empresas que operavam no Reino Unido, concluíram que o planeamento formal não estava associado à *performance* financeira.

Hofer (1976), com base em estudos desenvolvidos anteriormente, elaborou uma síntese das obras sobre os efeitos do planeamento formal na *performance* financeira. O citado autor acrescentou os custos e benefícios do planeamento formal e concluiu que este, provavelmente, tinha um impacto benéfico na empresa.

Os resultados da investigação de Kallman e Shapiro (1978) revelaram não existir associação entre planeamento e *performance*.

Burt (1978) obteve resultados ambíguos quando considerou o planeamento de baixa qualidade. Das cinco empresas deste grupo, duas apresentaram uma *performance* financeira superior, enquanto que as outras três tiveram baixas *performances*.

Leontiades e Tezel (1980) desenvolveram um estudo de campo, tendo concluído que não existe relação significativa entre a qualidade do planeamento e qualquer um dos cinco critérios financeiros considerados, retorno do capital, retorno dos activos, ganhos múltiplos, crescimento dos ganhos por acção e crescimento de vendas, facto que contrapõe as conclusões de Burt (1978).

Scott *et al.* (1981) concluíram que não existe nenhuma relação sistemática clara entre planeamento estratégico formal e a *performance* económica da empresa. Sapp e Seiler (1981) concluíram que o aumento da sofisticação do planeamento estratégico formal está positivamente relacionado com a *performance* financeira.

Harju (1981) incluiu no seu estudo as atitudes relativas ao planeamento, bem como medidas de formalidade do mesmo, para testar a relação entre planeamento e *performance*, em 43 (quarenta e três) médias ou grandes empresas irlandesas. As empresas que mostraram elevados níveis de formalidade do planeamento e atitudes positivas relativamente a este obtiveram uma *performance* financeira superior. Contrariamente, os planificadores formais com atitudes menos positivas em relação ao planeamento obtiveram um pior desempenho relativamente aos planificadores informais com atitudes positivas.

Armstrong (1982) elaborou uma revisão da literatura baseada em doze estudos sobre a relação entre planeamento estratégico e *performance*, tendo concluído que aquele beneficia as empresas.

O estudo de Robinson e Pearce (1983) incidiu sobre uma amostra de 38 pequenos bancos, tendo acrescentado a utilidade do planeamento estratégico, formal, entre os bancos desta dimensão.

Lorange logarth (1980), Makridakis (1981) e King (1983) concluíram, através dos seus estudos, que a relação entre planeamento e *performance*, quando muito, era ténue.

Robinson e Pearce (1984) referem que a investigação sobre o valor do planeamento estratégico das pequenas empresas tem sido largamente inconclusiva, devido simplesmente ao facto de muitas delas não fazerem planificação.

Shrader *et al.* (1984) elaboraram uma revisão com base em mais de sessenta estudos sobre a relação entre planeamento e *performance*, tendo classificado a literatura em três categorias: planeamento formal de longo prazo e *performance*, planeamento de tipologias e *performance*, e planeamento projectado e *performance*. Estes autores também fizeram a revisão de tipos de amostras e medidas de *performance*, e concluíram que não existe relação sistemática aparente entre o planeamento formal e a *performance*, e que existe grande disparidade na avaliação dos estudos desenvolvidos.

Sheehan, citado por Pearce *et al.* (1981), examinou a relação entre o planeamento e a *performance* em empresas canadianas, tendo concluído não existir relação consistente entre formalidade do planeamento e sucesso financeiro.

Najjar, também citado por Pearce *et al.* (1987), concluiu que existia uma significativa e positiva associação entre a importância percebida do planeamento e os benefícios gerais obtidos.

Por outro lado, Guynes, citado por Pearce *et al.* (1987), examinou a relação entre os esforços de planeamento e a satisfação da gestão com a *performance* em cento e sessenta grandes empresas industriais no Texas, tendo concluído uma positiva, mas não significativa relação.

De acordo com Buzzell e Gale (1991), existem importantes ligações entre a estratégia adoptada pela empresa e o desempenho alcançado.

A revisão da literatura de Schwenk e Shrader (1993) não demonstrou que o planeamento estratégico melhore a *performance* das empresas, mas afirma que aquele, numa associação positiva e significativa com esta, opondo-se ainda ao argumento do planeamento estratégico, é apropriado apenas para grandes empresas. Os autores citados afirmam que o planeamento estratégico promove o pensamento de longo prazo, reduz o ênfase nos detalhes e fornece os meios de identificação e avaliação de alternativas estratégicas.²⁸

3.4 Sumário do capítulo

Ao longo deste capítulo procurámos averiguar a possibilidade do planeamento e a estratégia influenciarem directamente a *performance* financeira das empresas. Verificamos que existem diversos estudos realizados sobre esta matéria por autores consagrados em diversos sectores. Constatamos também a importância que este assunto tem vindo a assumir para os gestores em geral e para o sector em estudo, em particular.

Da análise da literatura disponível verifica-se que, em particular para as pequenas empresas, se tem chegado a conclusões conflituosas. Se para alguns investigadores o planeamento estratégico fornece as bases da elaboração da decisão, permitindo aos gestores das pequenas empresas ter uma visão de longo prazo, beneficiando-as geralmente, para outros autores aquele é uma actividade exercida somente por grandes empresas, e, por isso, não tem nenhum efeito na *performance* financeira das pequenas empresas.

4 FORMAS DE AVALIAÇÃO DE *PERFORMANCE*

4.1 Introdução

No complexo mundo de negócios dos nossos dias, a determinação da *performance* tem-se tornado quase indispensável para avaliar o nível de sucesso de qualquer empresa, tanto no mercado nacional como internacional. No entanto, a utilidade efectiva da avaliação da *performance* deverá depender sobretudo dos métodos utilizados para se medir esta variável.

Toda e qualquer organização empresarial é, em princípio, constituída visando sempre alcançar determinados objectivos, sejam eles sociais e/ou económicos. Assim, faz sentido que uma preocupação básica de qualquer administrador seja encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação adequadas, que permitam comparar o desempenho esperado e o alcançado pelas empresas. Por outras palavras, nenhuma organização deve prescindir de avaliar os resultados alcançados, sob pena de desconhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adoptadas.

Por esse motivo, avaliar o desempenho deverá permitir à organização analisar, no decorrer do tempo, o seu desempenho actual em relação ao passado e as projecções de resultados futuros.

Acompanhando a natural evolução das empresas para uma orientação de longo prazo, o *marketing* sugere novos indicadores, que não os financeiros, como complemento eficaz para medir a *performance*.

Evangelista (1994) e Bonoma e Clark (1988) sugeriram que a *performance* poderia ser medida através do nível de satisfação do cliente.

Bradley (1995) acrescenta ainda os seguintes indicadores: modificação e introdução de novos produtos por ano, tempo de resposta às solicitações do cliente, cumprimento de prazos de entrega, níveis de segurança, montante de cancelamentos e multas, reclamações, defeitos de produto e níveis de lealdade do cliente.

Herremans e Ryans (1995) propõem, numa análise baseada nos investimentos efectuados em *marketing*, a inclusão dos activos intangíveis como um dos indicadores para se avaliar a *performance*. A quota de mercado (ex. Fraser e Hite, 1990) e o crescimento das vendas (Carpano e Chrisman, 1995; Lee e Yang, 1990) constituem outros indicadores possíveis. Como defende Philip Kotler²⁹, da Kellogg, constituem a solução para um lucro futuro e sustentado.

Para ser abrangida na sua globalidade, a *performance* deve ser medida de uma forma credível. A perspectiva financeira pode ser insuficiente para as empresas modernas avaliarem o seu desempenho. Embora o *marketing* proponha novos indicadores qualitativos para se ultrapassarem estas limitações, estes também parecem não ser suficientes, pelas suas características subjectivas.

A necessidade de medir objectivos não financeiros e relacioná-los com o desempenho das organizações cresceu nos últimos anos. Os métodos de medição tradicionais têm por base, normalmente, as medições financeiras quantificáveis, que não consideram os activos intangíveis, elementos fundamentais no ambiente competitivo actual. Os activos intangíveis, tais como o relacionamento com os clientes, a habilidade e o conhecimento dos

²⁹ Marketeer de Outubro de 1997: p.1

colaboradores, a tecnologia da informação e uma cultura corporativa que estimula a inovação e a melhoria contínua, apesar de se terem tornado fonte de vantagem competitiva, não eram contemplados pelas ferramentas tradicionais, pois os activos intangíveis dependem do contexto da organização, da sua estratégia e aparentemente são difíceis de medir.

Desta forma, aparentemente, a avaliação da *performance* deverá ser efectuada através do uso dos indicadores financeiros tradicionais, marcadamente quantitativos e de curto prazo, com o complemento de indicadores de *marketing*, marcadamente qualitativos e de longo prazo.

4.2 Principais rácios financeiros para análise de uma P.M.E.

Um dos métodos de análise financeira mais utilizado e divulgado é a análise de rácios (indicadores quantitativos). Esta análise, ainda que envolva riscos e deficiências que obrigam a algum cuidado no seu uso e interpretação, baseia-se no cálculo de determinadas relações entre as principais contas e valores das demonstrações financeiras de uma empresa. Obtêm-se assim valores facilmente utilizáveis e comparáveis e que são, por esse motivo, um dos métodos preferidos de análise financeira.

Na análise dos rácios são normalmente utilizadas várias categorias e tipos de indicadores que se apresentam e se comentam de seguida. Na fórmula de cálculo de cada indicador são apresentados, entre parêntesis, os números referentes aos códigos de cada uma das rubricas de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade.

Indicadores de estrutura

- $\text{Fundo de Maneio (valor)} = \text{Activo Circulante} - \text{Dívidas de curto prazo}$
- $\text{Fundo de Maneio relativo} = \text{Activo Circulante} / \text{Dívidas de curto prazo}$

O **Fundo de Maneio** é um dos valores mais frequentemente utilizados na análise financeira e apresenta a parte do **Activo Circulante**, que é financiada por **Capitais Permanentes**. É, assim um valor que representa uma margem de segurança em termos financeiros uma vez que significa que uma parcela dos **Capitais Permanentes**, exigível apenas a médio ou longo prazo, financia o **Activo Circulante**, com um grau de liquidez de curto prazo. Assim, quanto maior o valor, maior a confiança de que a empresa será capaz de realizar dinheiro para cumprir os seus compromissos³⁰.

Indicadores de endividamento

- $\text{Autonomia Financeira} = (\text{Capital Próprio} + \text{Suprimentos}) / \text{Activo Total}$
- $\text{Solvabilidade geral} = \text{Capital Próprio} / \text{Passivo Total}$

Em termos de endividamento, os indicadores mais utilizados são apresentados acima. Ambos medem a relação entre os **Capitais Próprios** da empresa e as duas outras grandezas do balanço da empresa: **Activo** e **Passivo**. A saúde da estrutura financeira da empresa será tanto melhor quanto mais altos forem os valores destes indicadores. No entanto, dois pontos merecem alguma ponderação. Por um lado, a estrutura de capitais que otimiza a rentabilidade financeira da empresa não é, necessariamente, a que decorre do maior valor de qualquer um destes indicadores. A decisão óptima será provavelmente a de equilibrar **Capitais Próprios** e **Alheios** numa determinada combinação que aproveite ao máximo as vantagens relativas de cada um desses modos de financiamento. Por outro lado, é de notar o facto de que a inclusão dos **Suprimentos** no cálculo da **Autonomia Financeira** pressupõe que se trata de capitais de médio e longo prazo, o que não será sempre verdade, pois a permanência destes **Suprimentos** estará sempre dependente da vontade do empresário.

³⁰ Programa de Formação PME, Manual de Formação para Empresários, AEP- Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comercio e Indústria

Indicadores de liquidez e tesouraria

- Grau Liquidez Geral = $\text{Activo circulante} / \text{Passivo Curto Prazo}$
- Grau Liquidez Reduz. = $\text{Activo Maneável} / \text{Passivo Curto Prazo}$
- Grau Liquidez Imediata = $(\text{Dispon.} + \text{Aplic.Fin.curto prazo}) / \text{Passivo Curto Prazo}$
- Tesouraria Líquida = $\text{Disponibilidades} - \text{Empréstimos Obtidos Curto Prazo}$
- Tesouraria Líquida / Proveitos Operacionais

Os indicadores de liquidez medem o equilíbrio financeiro de curto prazo da empresa, relacionando diferentes medidas de activos de curto prazo com as responsabilidades assumidas de curto prazo. Naturalmente, valores superiores a 1 configuram situações favoráveis na medida em que evidenciam uma situação em que a empresa é capaz de cumprir as suas obrigações recorrendo aos activos de curto prazo de que dispõe. Apesar disso, são indicadores que devem sempre ser analisados com muito cuidado. Assim, o valor destes indicadores sofre, muitas vezes, alterações que, indiciando melhorias, podem ser negativas para a tesouraria da empresa. Por exemplo, uma subida do **grau de liquidez geral** pode resultar de uma subida demasiado elevada e indesejada dos saldos de **clientes a receber**, o que pode significar atrasos nas cobranças das **vendas** realizadas.

Indicadores de rentabilidade

Rentabilidade das Vendas

- Com base nos Resultados Líquidos = $\text{Res. Líq.} / \text{Vendas}$
- Com base no *Cash-Flow* = $\text{Cash-Flow} / \text{Vendas}$
- Rentabilidade dos Cap. Próprios = $\text{Res. Liq.} / \text{Cap. Próprios}$

- $\text{Rentabilidade do Activo} = \frac{\text{Resultados Antes de Impostos e Encargos Financeiros}}{\text{Activo total}}$
- $\text{Rendimento do Activo} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Activo total}}$

Os principais indicadores da rentabilidade relacionam os resultados obtidos com os valores do total do **investimento** realizado ou do volume de negócios. Na análise destes indicadores, o principal aspecto a merecer atenção deve ser a comparação, quer com valores históricos, quer com valores de outras empresas e do sector em que a empresa se insere.

Indicadores de actividade

- $\text{Prazo Médio de Recebimentos} = (\text{Clientes} / \text{Vendas}) * 365$
- $\text{Prazo Médio de Pagamentos} = (\text{Fornecedores} / \text{Compras}) * 365$
- $\text{Prazo Médio de Existências} = (\text{Existências} / \text{Custo das Mercadorias e das Matérias Consumidas}) * 365$
- $\text{Rotação do Activo} = \text{Vendas} / \text{Activo}$

Ao nível dos indicadores de actividade, temos uma análise do ciclo de exploração da empresa que nos dá uma ideia da eficiência com que a empresa está a gerir os seus activos. Desde logo, a rotação do activo diz-nos de que modo a empresa utiliza os seus activos na sua actividade. Um alto volume de **vendas** relativamente à dimensão do activo significa que a empresa aproveita muito os investimentos que realizou. No entanto, parece claro que esse volume de negócios pode ser mais ou menos rentável, mas é de qualquer modo, positivo que este rácio tenha o valor mais alto possível. Quanto aos **prazos médios**, demonstram de que modo a empresa é capaz de gerir a sua actividade em termos financeiros. Como já foi aliás descrito anteriormente, altos valores de **existências** e **dívidas a receber** são passíveis de dois tipos de interpretações. Por um lado, significam activos que corresponderão a receitas futuras, no curto prazo, o que contribui para a saúde financeira da

empresa. Por outro lado, são activos que necessitam de financiamento, pelo que um aumento desses valores representa um investimento que deve ser financiado. Por esse motivo, os **prazos médios** devem ser seguidos atentamente de forma a otimizar a gestão financeira de curto prazo da empresa.

Ganha assim importância a definição de **pontos fortes e fracos**, e sobretudo estes últimos, na medida em que se possa corrigi-los e evitar que uma **gestão financeira** errada e desadequada seja a causa de problemas e dificuldades que seriam evitáveis se fosse dada alguma atenção à correcção desses pontos negativos.

Alguns exemplos possíveis de pontos fracos a nível financeiro e que podem originar as referidas situações de problemas à empresa são os que a seguir se apresentam e se revelam alguns dos que mais condicionam a **gestão financeira** das empresas:

- Estrutura financeira desequilibrada em termos de relação temporal entre os **activos** da empresa e os meios de financiamento que são usados;
- **Prazos médios de cobranças e existências** demasiado elevados que conduzem a necessidades de financiamento muito altas, difíceis de obter e demasiado caras;
- Baixa capacidade de geração de **fluxos de tesouraria** o que implica baixa capacidade de investimento e de remuneração dos capitais dos accionistas.

4.3 Limitações do método dos rácios

No âmbito financeiro, a contabilidade pode ser considerada como uma ferramenta para o acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional, visto que oferece informações relativas a custos, investimentos e resultados obtidos.

No entanto, apesar de nos últimos anos as normas contabilísticas serem definidas de uma forma mais rigorosa, as empresas ainda possuem alguma

margem de manobra no apuramento dos seus resultados. Consequentemente, a utilização dos rácios financeiros deverá ser aprofundada por uma análise mais detalhada das situações, para que se consiga perceber algumas das decisões tomadas pelas empresas, aquando do apuramento dos resultados.

Entretanto, Kaplan e Norton (1992) sublinham que a contabilidade nem sempre é uma ferramenta adequada à gestão das organizações, por vários motivos. Entre eles pode citar-se, além da inexactidão das informações prestadas, a falta de informações sobre várias outras dimensões fundamentais à gestão empresarial, tais como a satisfação dos clientes, falhas em processos, imagem da empresa no mercado, etc..

Um dos aspectos a ter em atenção no apuramento dos resultados é o método e período de amortização dos activos, que pode ter um impacto significativo sobre aqueles.

Relativamente aos activos incorpóreos, muitas empresas dispensem montantes elevados em investigação e desenvolvimento (I&D), publicidade e formação do pessoal, criando activos valiosos, tais como tecnologia, marcas ou patentes, e mão-de-obra especializada, que podem gerar fluxos de tesouraria ao longo de muitos anos. Contudo, algumas das despesas efectuadas com estes investimentos são deduzidas imediatamente aos resultados, nunca aparecendo os activos no balanço, pelo que as taxas de rentabilidade (rácios dos resultados sobre os activos) acabam por aparecer sobrevalorizadas devido ao facto daqueles serem subvalorizados.

Segundo Brealey e Myers (1998), o *Goodwill*, que se traduz pela diferença entre o valor de aquisição e o valor contabilístico de alguns activos, é outro factor a ter em atenção quando da utilização dos rácios financeiros. De acordo com os autores citados, uma outra situação que tem de ser tida em consideração é a questão das pensões que as empresas prometem aos empregados e que são semelhantes a uma dívida, uma vez que aquelas têm de fazer contribuições para um fundo que, apesar de ser um dos activos mais importantes, não figura no Balanço.

As práticas contabilísticas podem variar muito de país para país, e daí que a necessidade de compreender a forma como as contas são elaboradas seja premente quando se comparam relatórios de empresas de diferentes países.

Segundo Rappaport (1991), rácios como o ROI (Retorno do Investimento) e ROE (Retorno do Capital) apresentam deficiências como padrões financeiros para avaliar a estratégia empresarial, pois os ganhos não reflectem diferenças no risco entre estratégias, uma vez que este está condicionado tanto pela natureza do investimento, como pela proporção relativa entre a dívida e o capital usado para os investimentos.

De acordo com o referido autor, a introdução do objectivo de maximização dos ganhos por acção na estratégia ignora a política de dividendos. Contudo, se a empresa investiu capital dos accionistas abaixo do mínimo aceitável da taxa de mercado, o valor da empresa diminuiria.

4.4 O *Balanced Scorecard* como forma alternativa de avaliação da *performance*

O *Balanced Scorecard* (BSC) poderá ser encarado como uma forma de se acompanhar todas as acções do planeamento, os seus objectivos e as suas estratégias, verificando simultaneamente os níveis de *performance* financeira.

Inicialmente desenvolvido pelo Dr. Robert Kaplan e David Norton, o BSC parece ser uma filosofia prática e inovadora de gestão da *performance* das empresas e organizações. O objectivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz da *performance* organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de *performance*. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o *Balanced Scorecard* (BSC) permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros, elementos estes que poderão ser bastante importantes na avaliação da *performance* financeira.

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser encarado como um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas:

- **Na perspectiva financeira**, a empresa, em geral, trabalha com três temas: crescimento da receita, redução de custos/melhoria da produtividade e utilização dos activos/estratégia de investimento. A perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação dos accionistas.
- **Na perspectiva do cliente**, uma série de medidas genéricas como satisfação dos clientes, retenção dos mesmos, conquista de novos clientes, lucro do cliente e quota de mercado nos segmentos alvo tornam-se necessárias. A perspectiva do cliente possibilita direccionar todo o negócio e actividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes.
- **A perspectiva dos processos internos** permite, de alguma forma, identificar os processos críticos, nos quais a unidade de negócio se deve superar.
- **Já a perspectiva de aprendizagem e crescimento** reconhece a infra-estrutura que a organização necessita de construir para criar, a longo prazo, a aprendizagem e o crescimento que, aparentemente, são fundamentais para atingir os objectivos. Esta perspectiva poderá direccionar a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente são um factor crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a longo prazo. Contudo, este desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na *performance* dos processos internos, os processos-chave do negócio. A melhoria dos processos internos no presente parece ser um indicador chave do sucesso financeiro para o futuro. Mas para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem, em primeiro lugar, satisfazer os seus clientes.

Quando integradas, estas quatro perspectivas poderão proporcionar uma análise e uma visão ponderada da situação actual e futura da *performance* financeira da empresa.

4.5 Sumário do capítulo

Ao longo deste capítulo abordou-se o tema da avaliação da *performance* das empresas, usando como base o trabalho de Vítor F. C. Gonçalves³¹, António, Palma dos Reis³² e João Duque³³ (2002), bem como a informação complementar recolhida na literatura existente. Embora neste estudo recorramos somente a indicadores financeiros e ao método dos rácios, para a avaliação da *performance* financeira, não quisemos deixar de referenciar que existem outros indicadores e outros métodos, como o BSC, por exemplo. Este sistema concilia indicadores financeiros e não financeiros na avaliação da *performance*.

5 PERFORMANCE FINANCEIRA DA AMOSTRA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

5.1 Introdução ao capítulo

No capítulo anterior abordámos algumas formas de avaliação de *performance* financeira. Neste capítulo, recorrendo às respostas do questionário anexo, procuraremos enquadrar as estratégias seguidas pelas empresas nas estratégias competitivas genéricas de Porter. Desta forma, avaliaremos a possibilidade de uma determinada empresa da amostra estar a operar de forma semelhante à liderança pela diferenciação, ou liderança pelo custo, de forma localizada, ou, ainda, se a empresa se encontra *Stuck in the middle*. Após cálculo e análise dos níveis de *performance* financeira das

31 Full, Professor do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

32 Professor Assistente do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

33 Professor Associado do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

empresas, procuraremos verificar se as diferentes estratégias competitivas genéricas de Michael Porter conduzem a *performances* semelhantes ou não.

5.2 Caracterização das empresas da amostra

A população estudada é composta por empresas que desenvolvem a actividade no sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação, que pertencem à classificação de actividades económica identificada com o código 2923 e não têm somente estruturas de comercialização e suporte técnico a operar em Portugal. Este último aspecto pareceu-nos particularmente importante, dado que existem no sector algumas empresas multinacionais que não possuem qualquer unidade de produção no nosso país.

Dada a informação contraditória relativa ao número exacto das empresas que compõem o sector de actividade económica em estudo, o directório de fabricantes da Associação Portuguesa da Indústria de Refrigeração e Ar Condicionado (APIRAC) foi utilizado como base para definir a dimensão do sector. Esta parece ser a associação de industriais com maior representatividade, pois congrega, simultaneamente, numa única associação, as empresas de projecto, consultoria, de fabrico, representação de equipamentos e componentes, de instalação e assistência técnica e ainda as empresas de higiene ambiental e qualidade do ar interior.

Trata-se de 32 empresas das quais 21 estão sedeadas no Centro e 11 no Norte do País. Destas, só foi possível observar 16 que apresentaram, em média, 36 trabalhadores e um volume de negócios médio de 4.741.088,27 euros.

A APIRAC foi criada em 1975, sendo uma associação sem fins lucrativos, constituída ao abrigo do Decreto-Lei nº215-C/75 de 30 de Abril.

As empresas consideradas para a amostra estão classificadas como pequenas e médias empresas (P.M.E.) de acordo com a definição adoptada em Maio de 2003 pela Comissão Europeia e que entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2005 (Recomendação 2003/361/CE).

5.3 Enquadramento das estratégias das empresas nas estratégias competitivas genéricas de Porter

Procurou-se construir um questionário que permitisse, quando possível, enquadrar as estratégias, comportamentos ou atitudes estratégicas das empresas nas estratégias genéricas de Michael E. Porter. Com base na literatura existente e nas questões colocadas pretendeu-se definir os domínios ideais de aceitação para cada uma das estratégias genéricas de Michael Porter. Estes domínios são representados no Quadro nº 4. Ou seja, num plano teórico, tendo em conta o questionário elaborado, se uma determinada empresa assinala as respostas com uma configuração igual a uma das matrizes de domínio de aceitação ideal, assumimos que a probabilidade dessa empresa estar na estratégia com igual nome de matriz, será 100%.

Domínio Ideal da Liderança pela Diferenciação								
Caracterização	Sup.	=	Inf.	0% a 20%	20% a 40%	40% a 60%	60% a 80%	80% a 100%
Perguntas I/II								
1	x							
2	x							
3	x							
4	x							
5			X					
6				x				
7			X					

Domínio Ideal da Liderança Pelos Custos								
Caracterização Perguntas I/II	Sup.	=	Inf.	0% a 20%	20% a 40%	40% a 60%	60% a 80%	80% a 100%
1			x					
2			x					
3			x					
4		x	x					
5	x							
6					x	x	x	x
7	x							

Domínio Ideal da <i>Stuck in the middle</i>								
Caracterização Perguntas I/II	Sup.	=	Inf.	0% a 20%	20% a 40%	40% a 60%	60% a 80%	80% a 100%
1		x						
2		x						
3		x						
4		x						
5		x						
6				x	x	x	x	
7		x						

Domínio Ideal da Localização											
Caracterização Perguntas I/II	A	M	D	0% a 20%	20% a 40%	40% a 60%	60% a 80%	80% a 100%	P	E	FE
8									x		
9	x	x									
10				x	x						
11								x			
12		x									
13				x							
14				x							
15		x									
16				x							
17				x							

Quadro 4: Domínios de aceitação ideais para as estratégias genéricas competitivas

Nas empresas que constituem a amostra, com a metodologia adoptada, verifica-se que, aparentemente, nenhuma segue uma estratégia que se possa classificar a 100% como de liderança pela diferenciação ou liderança pelos custos; relativamente à estratégia de Focalização verificou-se que nenhuma das empresas tem como mercado alvo só o território Português; uma grande

maioria das empresas da amostra encontra-se *Stuck in the Middle*. Apesar do acima exposto, foi possível encontrar na amostra empresas que adoptam estratégias que contêm atitudes, comportamentos e/ou filosofias de empresa, semelhantes às estratégias competitivas genéricas de M. Porter, apresentando um maior ou menor nível de formalidade.

Recorrendo às perguntas de 1 a 7 do questionário, classificámos as estratégias adoptadas pelas empresas como sendo:

- De liderança pela diferenciação se responderam pelo menos a quatro respostas de acordo com o Domínio Ideal da Diferenciação, ao qual atribuímos o código 1 na base de dados em SPSS;
- De liderança pelos custos se responderam pelo menos a quatro respostas de acordo com o Domínio Ideal da Diferenciação ao qual atribuímos o código 3 na base de dados em SPSS;
- De *Stuck In The Middle* se responderam pelo menos quatro respostas de acordo com o Domínio Ideal da *Stuck In The Middle* ao qual atribuímos o código 2 na base de dados em SPSS.

Os resultados obtidos estão representados no gráfico n.º1

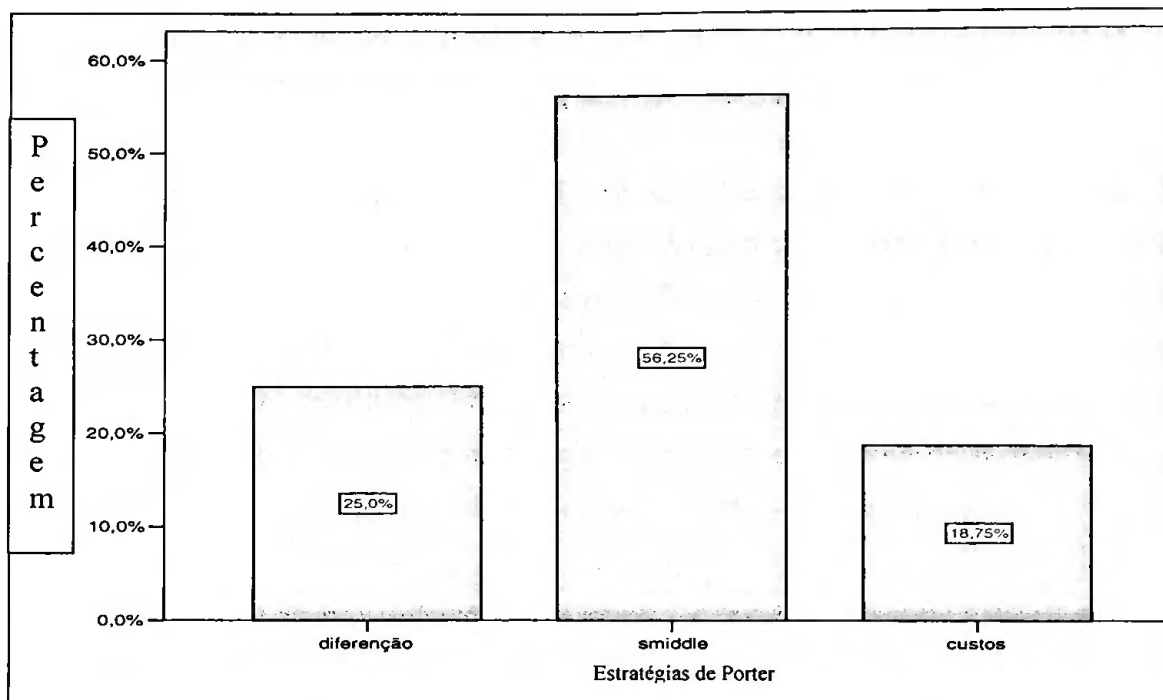


Gráfico n.º1: Distribuição das estratégias de Porter no sector da fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação

Do gráfico supra, relativo às 16 empresas observadas, 56.25%, ou seja, a maioria, apresenta estratégias com uma atitude, comportamento e/ou filosofia de empresa de características semelhantes às definidas por Porter como estando *Stuck in the Middle*; 25.00% das empresas têm características semelhantes às definidas como líderes pela diferenciação e 18.75% das empresas têm características semelhantes às identificadas como líderes pelos custos.

Recorrendo às perguntas 8,9,12 e 15:

- (8) A maioria dos vossos clientes localiza-se?
- (9) Na sua perspectiva, a quota de mercado da vossa empresa em Portugal vai: Aumentar? Manter? Diminuir?
- (12) Na sua perspectiva, a quota de mercado da vossa empresa na Europa vai: Aumentar? Manter? Diminuir?
- (15) Na sua perspectiva, a quota de mercado da vossa empresa fora da Europa vai: Aumentar? Manter? Diminuir?

Foi possível construir os gráficos 2 e 3 e classificar todas as empresas da amostra como não localizadas.

As perguntas 10, 11, 13, 14, 16 e 17 do questionário, relativas à percentagem de quota de mercado e percentagem de vendas para a Europa e fora da Europa, foram retiradas do estudo. Durante a análise das respostas a estas questões foram detectadas, em alguns casos, inconsistências. Verificou-se posteriormente, que estas inconsistências se devem ao facto de alguns dos inquiridos, em determinadas alturas, se referirem a empresas do mesmo grupo na Europa e fora da Europa e não à empresa Portuguesa em si.

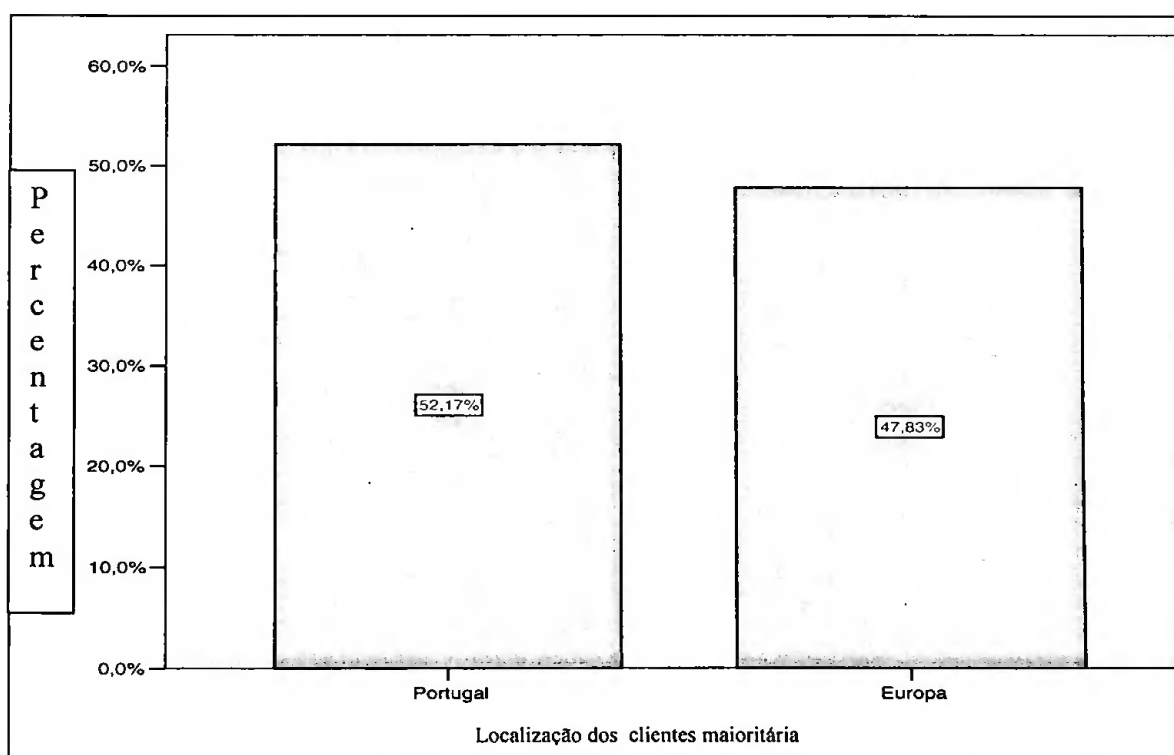


Gráfico 2: Localização dos Clientes maioritária

Do gráfico 2 verificamos que 52.17 % dos inquiridos afirmou que a maiorias dos seus clientes se encontra em Portugal. Dentro deste grupo, foi possível constatar através do gráfico 3 que: 1) Existe um grupo que deseja aumentar a sua quota de mercado em Portugal, na Europa e fora da Europa; 2) Existe um grupo que deseja aumentar a sua quota de mercado em Portugal, manter na Europa e aumentar Fora da Europa, 3) Existe um grupo que deseja

manter a sua quota de mercado em Portugal, aumentar na Europa e aumentar Fora da Europa; 4) Existe um grupo que deseja manter a sua quota de mercado em Portugal, manter na Europa e aumentar Fora da Europa; 5) Existe um grupo que deseja manter a sua quota de mercado em Portugal, aumentar na Europa e manter Fora da Europa. Resumindo, de todos os grupos encontrados, nenhum deles se pretende localizar só em Portugal. Este facto levou-nos a concluir que na nossa amostra não existem empresas com uma postura característica de localização no mercado alvo Português.

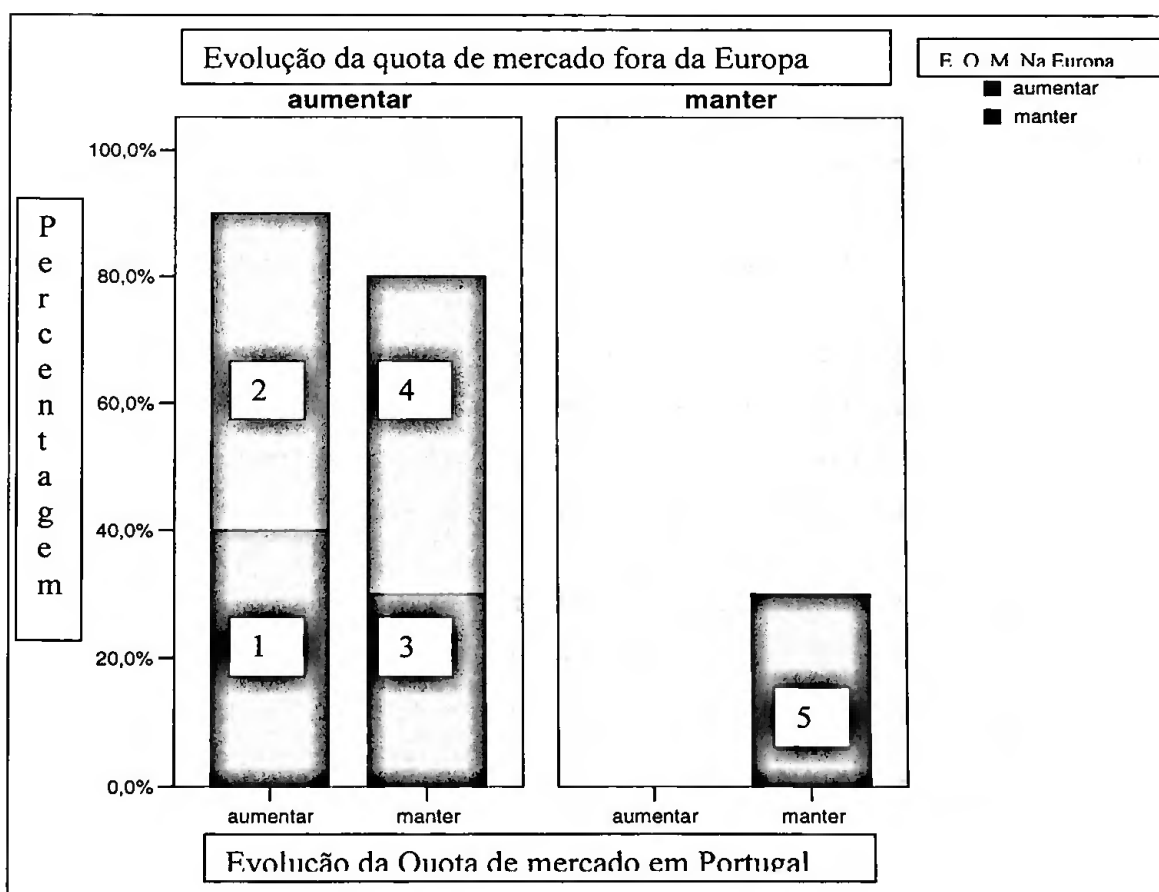


Gráfico 3: evolução da quota de mercado

5.4 Verificação dos níveis de *performance* financeira atingidos pelas empresas

Reconhecidos autores costumam medir a *performance* essencialmente com base numa perspectiva financeira e quantificável, nomeadamente através

do lucro (ex. Lysonski e Pecotish, 1992; Samiee e Walters, 1990), rendimento e retorno *versus* investimento efectuado (ex. Lysonski e Pecotish, 1992).

Assim, a forma mais convencional de avaliar a *performance* financeira das empresas parece ser recorrendo ao cálculo de alguns indicadores financeiros, rácios, médias e taxas de crescimento.

Moreira (1999) defende que um rácio é um quociente (ou razão entre duas grandezas) e que é uma das técnicas mais importantes na análise das demonstrações financeiras, devido à sua versatilidade ao permitir comparações inter-temporais para uma dada empresa e comparações inter-empresas. Contudo, para se avaliar se um rácio é elevado ou reduzido é necessário que exista um critério, pelo que a comparação dos rácios ao longo dos anos constitui um bom ponto. O citado autor defende que o seu valor dependerá da estrutura dos componentes do numerador e da forma como evoluírem ao longo do tempo os recebimentos e os pagamentos a curto prazo.

Neste trabalho, como um dos objectivos principais é avaliar a *performance* financeira, vamos estudar os três rácios de rendibilidade utilizados por Vítor F. C. Gonçalves³⁴, António, Palma dos Reis³⁵ e João Duque³⁶ (2002), e Carvalho das Neves (2004)³⁷, observando a sua evolução durante três anos.

Recorrendo aos mapas financeiros das empresa da amostra (balanços e demonstração de resultados) construiu-se a base de dados em Excel que permitiu elaborar os quadros abaixo.

O período temporal em análise foi fixado para os anos de 1999 a 2001.

³⁴ Full, Professor do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

³⁵ Professor Assistente do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

³⁶ Professor Associado do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

³⁷ Professor Agregado do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

1999						
Empresa	Resultados Operacionais	Resultados Líquidos	Impostos	Vendas	Capital Próprio	Total Activo
1	579.985,71	256.449,73	135.210,45	4.181.590,63	2.375.362,60	5.213.370,14
2	46.494,36	21.631,93	14.697,64	915.617,40	103.053,88	389.448,52
3	198.086,17	20.646,05	67.241,29	8.063.057,56	5.008.625,02	5.715.126,72
4	61.357,13	29.638,57	19.153,84	1.127.387,99	485.405,17	1.115.222,31
5	107.984,38	30.024,23	35.022,26	2.981.414,96	1.314.925,88	2.422.878,82
6	217.219,03	69.429,30	41.480,12	4.417.781,11	749.764,23	2.550.602,54
7	8.372,95	6.475,74	8.672,40	1.456.784,80	443.566,65	1.080.201,83
8	981.307,75	526.449,68	359.043,74	15.458.098,43	2.322.811,43	6.317.805,65
9	128.988,29	32.741,49	31.374,39	6.246.698,23	857.530,39	2.887.418,60
10	470.092,48	185.478,63	130.018,49	12.667.820,75	1.294.425,50	7.848.238,33
11	39.128,50	26.860,93	9.565,69	418.298,54	61.229,51	177.120,75
12	-39.439,10	28.361,32	27.993,29	2.311.484,57	441.086,48	2.618.986,50
13	1.024.351,34	575.132,70	329.897,20	8.734.246,35	3.912.091,85	5.733.984,40
14	46.701,97	43.631,03	590,29	440.020,28	68.305,37	282.303,91
15	-	-	-	-	-	-
16	158.194,48	74.751,81	47.271,50	4.631.635,08	226.696,23	1.885.537,46

2000						
Empresa	Resultados Operacionais	Resultados Líquidos	Impostos	Vendas	Capital Próprio	Total Activo
1	530.154,27	402.008,25	192.655,95	4.545.881,83	2.777.370,87	5.454.655,22
2	19.374,40	18.796,87	4.850,39	810.336,93	114.368,79	510.264,79
3	170.429,43	102.618,10	53.268,26	7.997.558,69	5.111.243,12	6.007.850,63
4	56.284,35	40.791,69	14.175,84	1.434.492,87	526.316,58	1.174.110,39
5	109.673,11	39.236,71	37.008,54	3.071.507,75	1.354.162,58	2.759.053,40
6	263.450,09	104.448,28	63.197,69	5.178.315,26	854.211,35	3.459.911,61
7	16.360,30	886,88	15.197,72	2.059.498,78	444.453,53	1.309.982,99
8	1.198.728,30	691.580,39	415.223,64	17.030.984,80	3.017.096,55	6.967.552,91
9	141.482,64	54.047,15	31.349,45	5.988.367,60	898.608,80	3.258.949,21
10	411.150,28	132.327,33	100.495,29	10.963.865,40	1.426.752,80	6.331.321,80
11	24.314,75	15.860,96	8.864,26	466.139,23	66.740,41	361.702,14
12	-37.681,60	39.290,51	31.114,81	2.487.853,35	480.376,98	2.459.916,09
13	1.071.137,30	635.545,44	332.485,62	9.000.564,65	5.141.206,79	6.978.702,08
14	4.735,05	3.160,70	3.309,90	309.667,55	71.466,07	217.588,73
15	-21.532,56	-22.160,67	132,54	177.615,75	7.839,33	1.004.550,48
16	135.546,33	61.011,58	37.230,98	4.334.761,89	287.707,81	2.097.287,30

2001						
Empresa	Resultados Operacionais	Resultados Líquidos	Impostos	Vendas	Capital Próprio	Total Activo
1	277.120,11	265.866,51	92.340,10	4.363.546,92	3.043.237,37	5.412.140,15
2	58.178,26	24.221,14	14.954,30	1.032.314,13	128.613,98	432.112,90
3	195.496,18	95.272,74	48.350,54	8.879.248,90	5.206.515,86	6.133.490,46
4	48.770,92	51.283,59	19.142,99	1.580.893,83	572.111,79	1.636.942,09
5	201.373,38	125.988,10	40.883,51	3.196.144,83	1.401.797,16	2.753.465,41
6	313.725,00	196.725,00	62.561,00	5.228.870,00	1.050.936,00	5.504.187,00
7	23.632,95	-5.721,67	10.495,38	1.594.238,97	438.731,84	1.139.233,70
8	920.356,23	467.533,76	312.076,39	18.064.699,64	1.988.236,62	8.028.972,04
9	162.284,01	42.046,73	19.760,00	6.499.562,45	923.197,60	4.259.452,34
10	407.624,86	138.718,99	121.564,16	12.748.675,76	1.565.471,79	8.151.346,92
11	14.907,46	-1.554,30	3.562,81	461.952,40	65.186,12	348.515,36
12	-122.437,35	25.268,71	26.598,96	2.225.022,20	505.645,69	2.184.735,09
13	1.172.157,12	714.288,30	372.924,07	9.317.454,03	5.855.495,10	7.168.317,11
14	-3.836,27	-4.129,56	825,08	282.949,45	67.336,52	214.759,22
15	204.093,37	102.134,25	69.903,18	2.810.464,56	179.973,58	1.657.279,57
16	267.151,76	122.125,93	74.022,35	4.839.376,73	409.833,72	2.321.506,02

Quadro 5: Dados calculados

Com base nos dados acima recolhidos e calculados foi possível determinar os seguintes indicadores qualitativos, rácios já abordados no Capítulo 4:

$$\frac{\text{Resultado Operacional} - \text{Impostos}}{\text{Média Activo}}$$

Empresa	Rendibilidade do activo após impostos			
	1999	2000	2001	Média
1	0,09	0,06	0,03	0,06
2	0,08	0,03	0,09	0,07
3	0,02	0,02	0,02	0,02
4	0,04	0,04	0,02	0,03
5	0,03	0,03	0,06	0,04
6	0,07	0,07	0,06	0,06
7	0,00	0,00	0,01	0,00
8	0,10	0,12	0,08	0,10
9	0,03	0,04	0,04	0,04
10	0,04	0,04	0,04	0,04
11	0,17	0,06	0,03	0,09
12	-0,03	-0,03	-0,06	-0,04
13	0,12	0,12	0,11	0,12
14	0,16	0,01	-0,02	0,05
15		-0,04	0,10	0,03
16	0,06	0,05	0,09	0,07

Quadro 6.1 : Rácios calculados

Resultados Líquidos

Vendas

Empresa	Rendibilidade líquida das vendas			
	1999	2000	2001	Média
1	0,06	0,09	0,06	0,07
2	0,02	0,02	0,02	0,02
3	0,00	0,01	0,01	0,01
4	0,03	0,03	0,03	0,03
5	0,01	0,01	0,04	0,02
6	0,02	0,02	0,04	0,02
7	0,00	0,00	0,00	0,00
8	0,03	0,04	0,03	0,03
9	0,01	0,01	0,01	0,01
10	0,01	0,01	0,01	0,01
11	0,06	0,03	0,00	0,03
12	0,01	0,02	0,01	0,01
13	0,07	0,07	0,08	0,07
14	0,10	0,01	-0,01	0,03
15		-0,12	0,04	-0,04
16	0,02	0,01	0,03	0,02

Quadro 6.2 : Rátios calculados

Resultados Líquidos

Capital Próprio

Empresa	Rendibilidade do Capital Próprio			
	1999	2000	2001	Média
1	0,11	0,14	0,09	0,11
2	0,21	0,16	0,19	0,19
3	0,00	0,02	0,02	0,01
4	0,06	0,08	0,09	0,08
5	0,02	0,03	0,09	0,05
6	0,09	0,12	0,19	0,13
7	0,01	0,00	-0,01	0,00
8	0,23	0,23	0,24	0,23
9	0,04	0,06	0,05	0,05
10	0,14	0,09	0,09	0,11
11	0,44	0,24	-0,02	0,22
12	0,06	0,08	0,05	0,07
13	0,15	0,12	0,12	0,13
14	0,64	0,04	-0,06	0,21
15		-2,83	0,57	-1,13
16	0,33	0,21	0,30	0,28

Quadro 6.3 : Rátios calculados

<i>Fluxo Caixa Operacional</i>
<i>Activo</i>

Empresa	Rendibilidade de caixa do activo			
	1999	2000	2001	Média
1	0,16	-0,10	0,13	0,06
2	0,34	-0,18	0,40	0,19
3	-0,62	-0,01	0,07	-0,19
4	-0,22	0,35	-0,20	-0,02
5	0,08	-0,01	0,12	0,06
6	-0,31	0,41	0,36	0,15
7	0,04	-0,15	-0,04	-0,05
8	0,10	0,15	0,05	0,10
9	-0,37	-0,09	-0,11	-0,19
10	0,17	-0,10	-0,03	0,01
11	0,08	0,38	0,04	0,17
12	0,10	0,07	0,03	0,07
13	-0,42	0,09	0,11	-0,07
14	0,00	-0,20	0,17	-0,01
15	—	0,08	-0,23	-0,07
16	-0,11	-0,17	0,20	-0,03

Quadro 6.4 : Rácios calculados

Pela análise dos rácios verifica-se uma grande homogeneidade do sector que se caracteriza por uma *performance* relativamente baixa. Este facto parece ser mais evidenciado pelo cálculo das médias do fluxo de caixa operacional a dividir pelo activo, uma vez que o valor mais alto é 0,19 para a empresa 3. Isto significa que, em média, apenas 19% dos activos são financiados pela parte operacional. Em determinadas situações este valor é mesmo negativo.

Existe porém uma dificuldade acrescida na leitura destes rácios uma vez que apesar das contas da amostra terem sido levantadas nos respectivos Registos das Conservatórias do Registo Comercial, elas não são auditadas, tendo sido encontradas algumas inconsistências.

Um exemplo deste tipo de inconsistências registou-se, por exemplo, nas contas da empresa 15. Estas, no ano da constituição da empresa em Portugal apresentam na Demonstração de Resultados o valor de 177.615,75 Euros em

vendas e prestações de serviços e no Balanço, na rubrica do Activo, Clientes Conta Corrente, o valor de 391.676,31 Euros.

Devido a este tipo de situações, bem como pelo facto de algumas empresas não terem contas depositadas ou não terem elementos suficientes que permitissem a comparação no mesmo período temporal, fomos forçados a reduzir o número de anos utilizados para avaliar a *performance* de 5 para 3 e o número de empresas observadas.

5.5 Hipótese

Tendo em consideração o objectivo inicial deste estudo, interessa-nos averiguar a hipótese de que diferentes tipos de estratégia conduzem a diferentes níveis de rendibilidade. Em primeiro lugar, utilizando o SPSS, começamos por visualizar a situação da amostra através de diagramas de caixa.

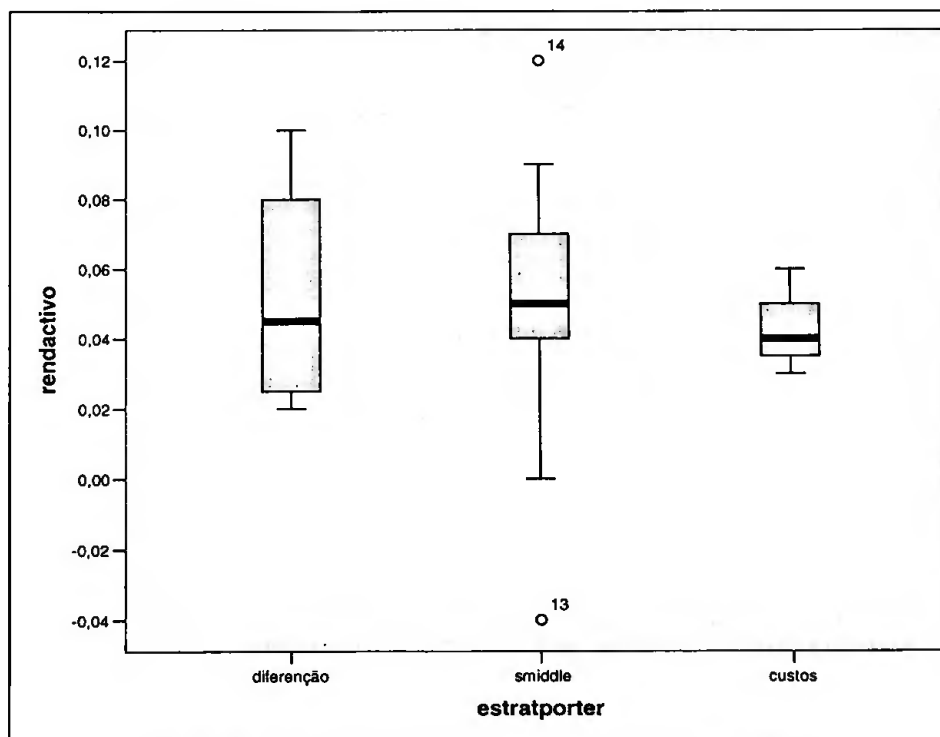


Diagrama de caixa 1: Estratégia de Porter / Rendibilidade do Activo

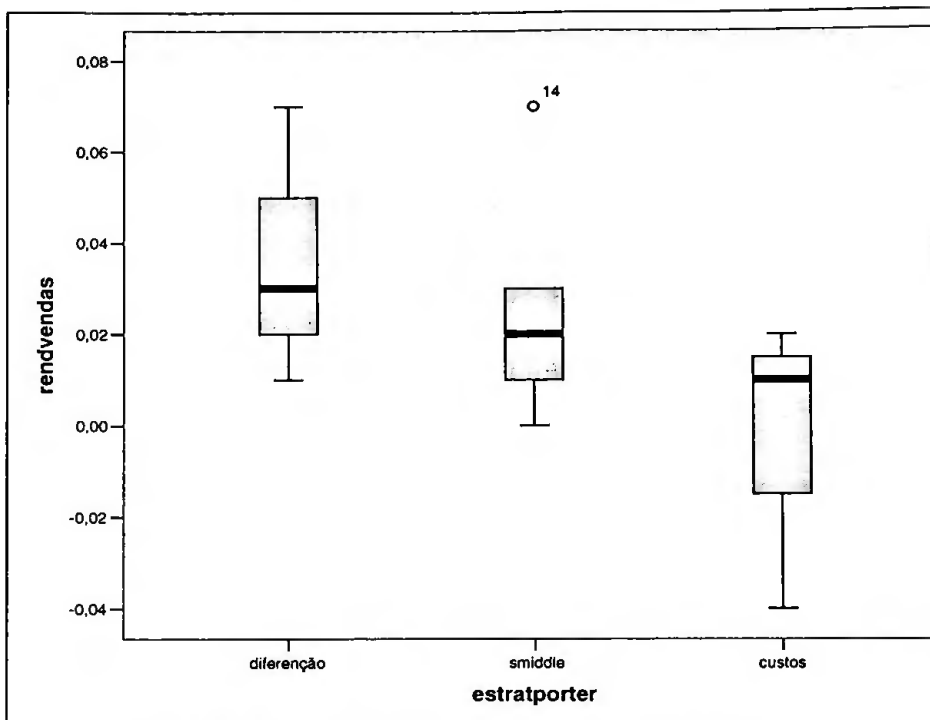


Diagrama de caixa 2: Estratégia de Porter / Rendibilidade das vendas

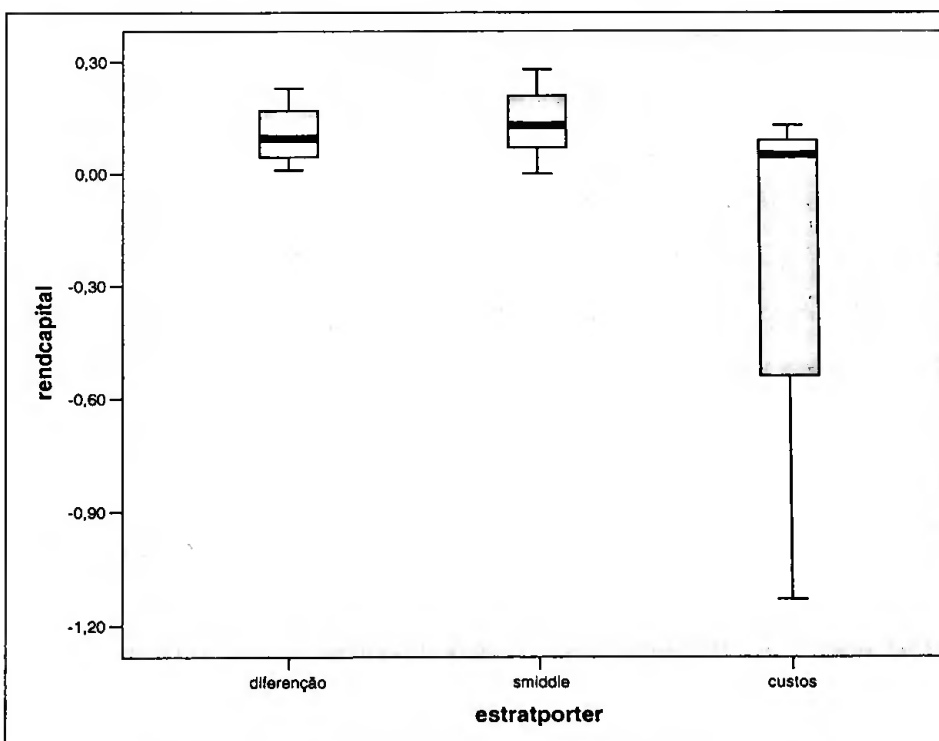


Diagrama de caixa 3: Estratégia de Porter / Rendibilidade do capital

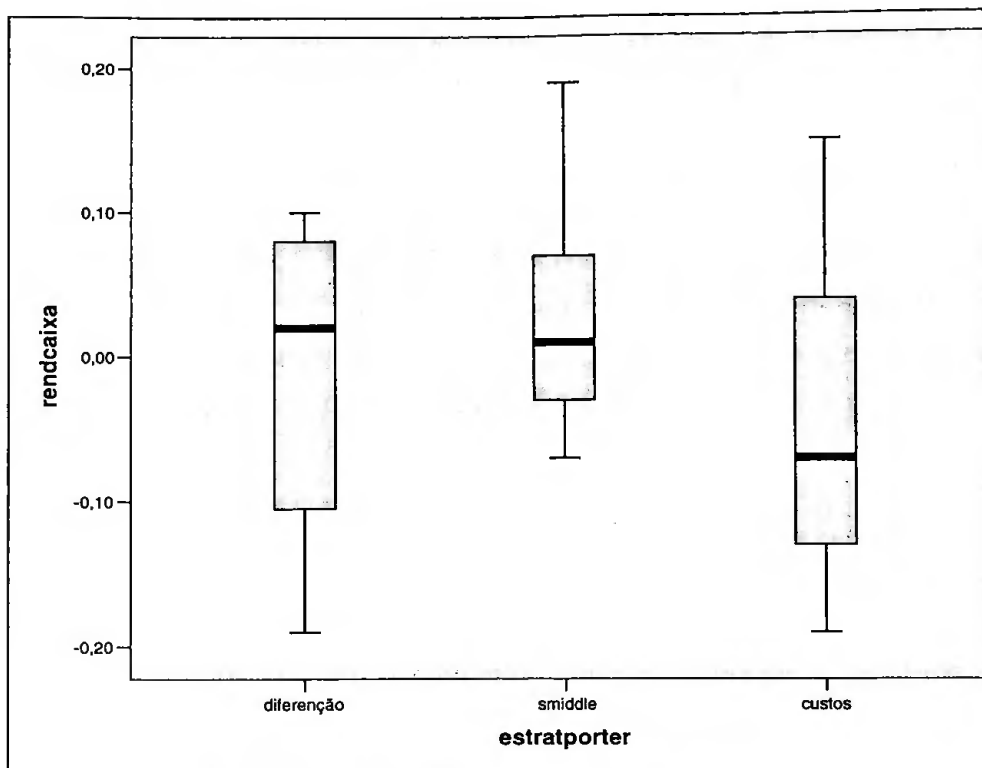


Diagrama de caixa 4: Estratégia de Porter / Rendibilidade de caixa

Pela análise destes diagramas de caixa, numa primeira abordagem, parece existir uma distinção do comportamento dos indicadores financeiros por tipo de estratégia, embora em alguns indicadores as médias dos diferentes grupos apresentem valores semelhantes. Para averiguar a validade da constatação anterior iremos procurar aplicar a técnica Anova. Só é possível utilizá-la quando dentro de cada tipo de grupo as variáveis têm um comportamento normal e variâncias iguais.

5.5 Sumário do capítulo

Neste capítulo, verificámos quais as estratégias, atitudes estratégicas e/ou filosofias de empresa que norteavam a nossa amostra e qual a relação que poderíamos estabelecer entre estas e as estratégias de M. Porter. No decorrer deste processo, e de acordo com a metodologia adoptada, encontrámos ainda algumas evidências que indicam que a maioria das empresas em observação se caracteriza por ter uma atitude semelhante à de

stuck in the middle, e indicações de que não existem na amostra empresas com estratégias semelhantes à estratégia genérica de localização.

Tendo por base os elementos contabilísticos reunidos nas diversas Conservatórias do Registo Comercial, foram calculados os indicadores quantitativos, rácios, definidos no capítulo 4. Os elementos contabilísticos apresentavam algumas inconsistências que obrigaram a reduzir o número de anos em estudo e o número de empresas observadas.

Com os elementos disponíveis parecem existir evidências de que o sector é caracterizado por uma *performance* financeira relativamente baixa.

Como resultado do exposto acima, vamos averiguar a hipótese de que diferentes tipos de estratégia conduzem a diferentes níveis de rendibilidade, recorrendo à técnica estatística Anova.

6 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6.1 Introdução ao capítulo

A investigação experimental deverá consistir num conjunto complexo de procedimentos e acontecimentos. Nessa investigação, podem existir variáveis fundamentais que o "investigador" procurará conhecer, manipular, medir. Entre estas, a variável independente, ou seja, variável manipulada e medida, deve provocar efeitos sobre uma variável dependente que apenas poderá ser medida.

Qualquer ramo da ciência baseada em investigação empírica, em princípio, procurará a manipulação de uma variável independente e verificará os seus efeitos sobre uma variável dependente. Por exemplo, um físico ao manipular a velocidade das partículas de um átomo (variável independente) pode provocar alguns efeitos sobre o próprio átomo variável dependente.

Deste modo, será necessário estabelecer-se o controlo das variáveis relevantes ou de definição, seja através da sua eliminação quando possível ou pelo procedimento de mantê-las estáveis, pois é ele que garante a relação dos efeitos na variável dependente em função da manipulação da variável independente. Assim sendo, o desenvolvimento de uma metodologia da investigação experimental que permita o controlo das variáveis relevantes, mas conhecendo, também, as suas variações irrelevantes, permite a credibilidade das variáveis definidoras e dos seus efeitos.

Neste estudo, de certa forma, poderemos encarar a estratégia como a nossa variável independente, e medir através do método dos rácios os seus efeitos sobre a variável dependente, a *performance* financeira. Este método, embora tenha algumas limitações, como vimos em 4.3, poderá ser um importante meio de avaliação da saúde financeira das empresas.

6.2 Desenho da metodologia de investigação

O primeiro passo para a concretização deste trabalho foi a identificação e determinação de número de empresas que constituíam o sector. Deste modo, pesquisaram-se algumas bases de dados e realizaram-se entrevistas informais a empresas do sector.

O passo seguinte foi a identificação das Conservatórias do Registo Comercial para todas as trinta e duas empresas que constituem o sector, tendo sido requerida informação não certificada dos Balanços Contabilísticos, das Demonstrações de Resultados e respectivos Anexos aos Balanços. Esta informação viria mais tarde a ser utilizada para calcular os indicadores quantitativos, rácios, seleccionados para avaliar a *performance* das empresas observadas.

Posteriormente, procedeu-se à construção do questionário em anexo, com base nas teorias de Michael Porter, em Vítor F. C. Gonçalves³⁸, António, Palma dos Reis³⁹ e João Duque⁴⁰ (2002), e Carvalho das Neves (2004)⁴¹. O questionário inicial foi testado com duas empresas da amostra antes de ser enviado às restantes trinta e duas empresas do sector.

Como já foi referido anteriormente, as respostas aos questionários foram apoiadas por entrevista telefónica, sendo que, das trinta e duas empresas, só 16 (50%) tiveram condições suficientes e necessárias para serem observadas. Com base na informação recolhida, foi possível construir uma base de dados em Excel com o cálculo dos indicadores financeiros seleccionados e uma base de dados em SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), utilizando também a técnica estatística Anova, procurando assim testar a hipótese de investigação.

6.3 Tratamento de dados em SPSS (*Statistical package for social sciences*)

Para verificarmos se podemos utilizar a Anova teremos que realizar dois testes:

Teste normalidade

- Hipótese Ho: Os indicadores Financeiros apresentam uma distribuição normal em cada tipo de estratégia

38 Full, Professor do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

39 Professor Assistente do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

40 Professor Associado do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

41 Professor Agregado do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Estratporter		Kolmogorov-Smirnov(a)		
		Statistic	df	Sig.
Rendactivo	diferença	0,234	4	.
	smiddle	0,204	9	,200(*)
	custos	0,253	3	.
Rendvendas	diferença	0,329	4	.
	smiddle	0,258	9	0,085
	custos	0,328	3	.
Rendcapital	diferença	0,239	4	.
	smiddle	0,152	9	,200(*)
	custos	0,365	3	.
Rendcaixa	diferença	0,227	4	.
	smiddle	0,173	9	,200(*)
	custos	0,243	3	.

Quadro 7: Tests of Normality * This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

Conclusão: como a sig. é superior a 0,05 para todos os grupos significa que não se rejeita a hipótese nula; logo os indicadores financeiros seguem uma distribuição normal, necessária para podermos aplicar a técnica Anova.

Teste de homogeneidade das variâncias

Hipótese Ho: Os indicadores financeiros têm igual variância para cada tipo de estratégia.

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
rendvendas	0,723	2	13	0,504
rendcaixa	0,772	2	13	0,482
<u>rendcapital</u>	<u>25,325</u>	<u>2</u>	<u>13</u>	<u>0,000</u>
rendactivo	0,975	2	13	0,403

Quadro 8: Test of Homogeneity of Variances

Conclusão: à excepção da rendibilidade dos capitais próprios, todos os restantes indicadores apresentam iguais variâncias, uma vez que sig. é superior a 0,05, pelo que não se rejeita a hipótese nula. Assim, para a rendibilidade das vendas, rendibilidade de caixa e rendibilidade do activo é possível aplicar a técnica Anova.

TÉCNICA ANOVA

Uma vez que os pressupostos da técnica estatística Anova são cumpridos, passámos a definir:

- Hipótese H₀: Os indicadores Financeiros têm **média** igual para cada tipo de estratégia, **ou seja**, é indiferente o tipo de estratégia que utilizam para a rentabilidade.
- Hipótese H₁: Os indicadores financeiros não têm **média** igual para cada tipo de estratégia, **ou seja**, não é indiferente o tipo de estratégia que utilizam para a rentabilidade.

		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
rendvendas	<i>Between Groups</i>	0,003	2	0,001	2,37	0,13
	<i>Within Groups</i>	0,007	13	0,001		
	<i>Total</i>	0,01	15			
rendcaixa	<i>Between Groups</i>	0,015	2	0,008	0,57	0,58
	<i>Within Groups</i>	0,178	13	0,014		
	<i>Total</i>	0,194	15			
rendactivo	<i>Between Groups</i>	0	2	0	0,04	0,96
	<i>Within Groups</i>	0,022	13	0,002		
	<i>Total</i>	0,023	15			

Quadro 9: Anova

Pela análise do Quadro 5 poderemos concluir: pelo teste Anova não se rejeita H₀ uma vez que sig. é superior a 0,05, ou seja, ao contrário do que aparentavam os diagramas de caixa em 5.5, não se pode concluir que exista relação entre a *performance* financeira, rentabilidade das empresas e o tipo de estratégia genérica utilizada pelas mesmas. No entanto, em relação à rentabilidade das vendas como se encontra perto de 10% será aquele em que se pode supor alguma diferença para os diferentes grupos. Desta forma, verifica-se que a ideia dada pelos diagramas de caixa será um problema de escala, uma vez que se observarmos as médias dos indicadores dentro de cada tipo de estratégia verificamos que os valores são muito similares.

estratporter		rendactivo	rendventas	rendcaixa
diferença	Mean	0,0525	0,035	-0,0125
	N	4	4	4
	Std. Deviation	0,03594	0,02517	0,12842
smiddle	Mean	0,0489	0,0233	0,0378
	N	9	9	9
	Std. Deviation	0,04755	0,02	0,09298
custos	Mean	0,0433	-0,0033	-0,0367
	N	3	3	3
	Std. Deviation	0,01528	0,03215	0,17243
Total	Mean	0,0488	0,0213	0,0113
	N	16	16	16
	Std. Deviation	0,03879	0,02553	0,1136

Quadro 10: Anova/ Report

Em relação à variável rendibilidade dos capitais como não se pode utilizar a técnica Anova, empregou-se o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, tendo-se definido as seguintes hipóteses:

- Ho: A rendibilidade de capitais tem um mesmo parâmetro de localização, qualquer que seja o grupo de estratégia seguido pela empresa, isto é qualquer que seja o tipo de estratégia, a rendibilidade dos capitais é a mesma;
- H1. Pelo menos para um dos grupos a rendibilidade de capitais apresenta diferentes valores:

rendcapital	estratporter	N	Mean Rank
	diferença	4	8,38
	smiddle	9	9,61
	custos	3	5,33
	Total	16	

Quadro 11: Ranks

rendcapital	
Chi-Square	1,828
Df	2
Asymp. Sig.	0,401

Quadro 12: Test Statistics(a,b)

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: estratporter

Conclusão: como a sig. é superior a 0,05, não se rejeita a hipótese nula pelo que também para a rendibilidade dos capitais não se pode aferir que existam comportamentos distintos provocados pelo tipo de estratégia utilizado pelas empresas.

6.6 Sumário do capítulo

Neste mesmo capítulo foi descrita a metodologia com que se analisou as empresas observadas, realizando um trabalho de comparação entre expectativas e resultados, mostrando em cada grupo de planos de acção as discrepâncias encontradas e as mais variadas justificativas para as ocorrências observadas. Alguns aspectos significativos, especialmente aqueles referentes aos envolvimento de ordem financeira, mereceram grande consideração devido à dificuldade de confronto dos dados. Por dificuldade, entende-se que são abordagens e levantamentos que devem ser quantificados, transformados em números e estratificados, de forma a serem comparáveis. Quando tratados de forma adequada, as informações levantadas poderão ser analisadas estatisticamente, servindo de base de dados para trabalhos futuros com objectivos similares.

7 CONCLUSÕES

Apesar dos níveis de *performance* relativamente baixos evidenciados pelos indicadores financeiros calculados, as empresas que constituem a nossa amostra são, aparentemente, um instrumento de desenvolvimento em Portugal. Assim sendo, a sua actuação significará a criação de postos de trabalho, impostos, tecnologia, conhecimento e desenvolvimento

A competição entre as empresas parece ter-se tornado cada vez mais agressiva. Existem indícios de que a guerra pelos preços tem vindo a reduzir

sucessivamente as margens de negócio, situação agravada pela pressão que os fabricantes multinacionais provocam no sector.

Os empresários mostram-se conscientes da nova realidade do mercado, na qual o cliente deve ser o centro das atenções, funcionando como principal catalizador das acções empreendidas.

O tecido empresarial que constitui o sector dá sinais de estar cada vez mais está desperto para a necessidade de planear e actuar estrategicamente, mesmo que o nível de formalidade do planeamento não seja elevado. De facto, parece existir um certo envolvimento com o planeamento estratégico por parte dos gestores de topo mas, por vezes, este não é formalizado nem transmitido ao resto da estrutura.

Neste estudo, e com os dados disponíveis, não foi possível constatar se as empresas que optam por uma estratégia genérica de diferenciação ou de liderança pelos custos têm uma *performance* superior às empresas que se encontram *stuck in the middle*. Esta situação poder-se-á atribuir, em parte, ao facto das contas destas empresas não serem auditadas, bem como à reduzida dimensão do sector em Portugal (32 empresas) e ao número de empresas observadas (16 empresas).

Ao longo deste estudo, foi possível detectar que a maioria das empresas consideram o mercado no qual estão inseridas, como altamente competitivo, existindo grande competição pelos mesmos clientes. A pesquisa também indica que estes mercados parecem estar em fase de maturidade.

De todas as empresas observadas, nenhuma delas se pretende localizar só em Portugal.

7.2 Recomendações: políticas públicas e investigações futuras

As instituições enfraquecem quando perdem a sua fonte de legitimidade. Isso ocorreu com a monarquia, com as religiões organizadas e por vezes com o Estado. O mesmo pode acontecer com as empresas onde os gestores não encararem como prioritárias as tarefas de reconstrução da credibilidade e legitimidade das suas instituições, bem como a tarefa de melhorar a *performance* financeira das suas empresas.

As empresas, no decurso do seu desenvolvimento, percorrem distintos estádios de desenvolvimento com características próprias. Este processo de desenvolvimento pode ser comparado com o ciclo de vida do produto. A forma da curva do ciclo da vida e a rapidez com que a empresa avança, ou se desloca através de cada estágio, poderá variar de negócio para negócio.⁴²

Numa primeira abordagem, o ambiente do sector poderá ser caracterizado de assaz e turbulento. Tendo presentes a leitura realizada e os dados financeiros tratados, vislumbra-se uma certa astenia das empresas do sector em Portugal.

O planeamento, a estratégia, a implementação da estratégia e o controlo da mesma, poderão permitir uma interacção mais eficaz da empresa com o ambiente e, eventualmente, melhores níveis de *performance* financeira.

Para conseguir sobreviver num mercado extraordinariamente competitivo deverá ser necessário definir metas e objectivos estratégicos, que tornem a organização como um todo mais preparada para a realidade.

A adopção de qualquer estratégia competitiva tem os seus riscos e limitações.

⁴² Porter, Michael E., 1991

A maioria das empresas pertencentes ao sector exporta grande parte da sua produção. Esta situação deverá obrigar a uma maior preocupação com a qualidade dos produtos, de forma a poderem continuar a competir no mercado Europeu e fora dele.

De igual modo, a pesquisa indica que, nas empresas da amostra, existe uma política estratégica de automação e modernização industrial, evidenciando a atenção dispensada a esta questão. Dada a competitividade existente e a necessidade de aumentar a qualidade e a produtividade, essa atitude parece ser adequada.

A pesquisa mostra que os critérios competitivos considerados mais importantes são a qualidade e o prazo de entrega e custo de produção.

Seria conveniente que as empresas que se encontram *Stuck In the Middle* (56%) desenvolvessem uma estratégia competitiva para aumentar os seus níveis de rendibilidade, definindo o modo como se poderiam tornar mais atraentes aos olhos dos consumidores.

Seria importante, em pesquisas futuras, obter uma amostra maior, que permitisse um tratamento estatístico mais elaborado e extrapolações para o sector. Porém, enquanto as contas destas empresas não forem auditadas, e continuarem a verificar-se inconsistências nos mapas financeiros, os resultados de investigações futuras estarão essencialmente dependentes das metodologias adoptadas.

8 BIBLIOGRAFIA

Andrews, K.R., Christensen, C.R., Learned E.P. e Guth,W.D.,(1965), *"Business Policy Text and Cases"*, Homewood, Illinois: Irwin

Ansoff, H. I., Avner , J. Bradenburg, R. G. , Porter, F. E., e Radosevich, R., 1970, *" Does Planning Pay? The Efficct of Planning on Success of Acquisitions in American Firms"* , Long range Planning, Vol.3, N.º 2, Pgs. 2-7

Ansoff,H.I.,1977, *"Estratégia Empresarial"*, McGraw-Hill do Brasil.

Argyris,C. (1985),*Strategy, Change and Defensive Routines*, New York.

Armstrong, J.S., (1982),*The Value of Formal Plarming for Strategic Decisions: Strategic Management Journal*, Vol. III, N.º 3, Pags. 197-211.

Arthur Andersen (1999), Sistema de Qualificação de Empresas – Relatório Final, Andersen Worldwide, S.C..

Astley, W.G., (1884), *Toward an Appreciation of Collective Strategy: Academy of Management Review*, Vol. IX, July, pp. 526-533.

Augusto, Mário, Gomes,Carlos, Lisboa, João (1999) *The Capital Structure as a Strategic Weapon: The Point of view of the Portuguese Financial Managers*, Proceedings of the Frist Internacional Conference of The IberoAmerican Academy of Management, Madrid, December, 9/11

Aston Group (1966):Pugh,D., Hickson, J.,Hinings,R., Macdonald, M., Turner, C. E. Lupton, T., *Conceptual Scheme for Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly*, 8,pp. 289-315.

Aston Group (1968):Pugh, D. Hichson, J., Hinings, R., Macdonald, M., Turner C. e Lupton, T., *Dimensions of Organiztion Structure, Administrative Science Quartely*,13, pp. 65-105.

Barlett, C., (1983), MNCs: Get Off The Reorganization Merry –Go- Round, Harvard Business Review , March-April, pp. 138-47.

Bartol, M.&Martin, D. (1998), *Management*, 3rd Ed., New York;Mcgraw-Hill.

Beer, Michael, e Eisenstat, Russell A.,(2000), *Os Assassinos Silenciosos da Estratégia e da Aprendizgem: Revista Portuguesa de Gestão*, Verão, ISCTE-INDEG, Lisboa, pp. 12-25.

Bettis, R.e Hall, K. (1982), *Diversification Strategy Accounting Determined Risk and Accounted Determined Return*, Academy of Management Journal, June, pp. 254-64.

Blackburn, R. e Cummings, L (1982),*Cognitions of Work Unit Structure*, Academy of Management Journal, December,pp.836-54.

Blau, P. e Schoenherr, R. (1971),*The Struture of Organization*, New York, Basic Books.

Blau, D.M. (1987), *A Time-Series Analysis Of Self-Employment in the United States*, Journal of Political Economy, 95(3),pp. 445-467.

Bleeke,J. Ernst, D. (1994), *Collaborating to Compete*, Directors and Boards, Winter, pp. 55-76.

Bower,J. e Christensen, C. (1995), Disruptive Technologies: *Catching the Wave*, Harvard Business Review, January-February, pp 43-53.

Brealey, Richard A. Myers, Stewart C.(2003), *Principles of Corporate Finance*:International Edition, 7th Ed, Macgraw –Hill.

Bresser, R. K. e Bishop, R. C.:(1983), *Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanation*: Academy of Management Review, Vol VIII, pp 588- 599.

Burns, T. e Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock

Buzzel, Robert D. e Gale, Bradley T., (1991), *Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*, Editora Pioneira São Paulo

Cardoso, L. (1997), *Gestão Estratégica das Organizações: ao encontro do 3º Milénio*, 2ª Ed.,Editorial Verbo.

Carlsson,B. (1996), *Flexible Technology and Industrial Dynamics*, in P. H. Admiraal (de), *Small Business in the Modern Economy*, Blackwell Publisher, pp.63-125.

Carter, Nancy M., Stearns, Timothy M. Reynolds, Paul D. e Miller, Brenda A.,(1994), *New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base*: Strategic Management Journal, 15, pp. 21-41.

Chadeau, E (1994) *La permanence des petites et Moyermes Entreprises en France au XXème siècle*, in :Margrit Muller (ed), *Structure end strategy of small and medium size enterprises since the industrial revolution*, Stuttgart: Steiner.

Chandler. A. (1962) *Strategy and Structure*: Chapters in the American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts.

Chandler, A. (1990), *Sacale and Scope. The Dynamics of Industrial capitalism*, Cambridge , Massachusetts.

Chandler, A. e Daems, H. (1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts and London, England.

Child, J. (1972), *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, 6, pp.1-22.

Child, J.(1974), *Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part I*, *Journal of Management Studies*, October, pp.175-89.

Child, J.(1975), *Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part II, A Contingency Analysis*, *Journal of Management Studies*, October, pp.175-89.

Child, J. (1977), *Organization: Guide for Managers and Administrators*, New York: Harper & Row.

Child, J., e Mansfield, R. (1972), *Technology, Size and Organization Structure*, *Sociology*, 6 , pp.369-93.

Christensen, H. Montgomery, A. (1981), *Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure*, *Strategic Management Journal*, 2, pp.327-43.

Dess, G. e Davis, P.(1984), *Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*, *Academy of Management Journal*, 2, pp. 467-488.

Drucker; P. (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York.

Drucker, P. (1994), *The Theory of the Business*, *Harvard Business Review*, September-October ,pp.95-104.

Drucker, P. (1997), *A Inovação e Gestão*, 4ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, Lda.

Emery, E. Trist, E. (1965), *The Casual Texture of Organizational Enviroments*, *Human Relations*, February, pp.21-32.

Epstein, M. Manzioni, J. (1998), *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*, *European Management Journal*, Vol. 16,2, pp.190-200.

Franko, L. (1976), *The Move Toward a Multi-divisional Structure in European Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.493-506.

Freire, A. (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, 1ª Ed., Editorial Verbo; Lisboa.

Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading Massachusetts Addison-Wesley.

Galbraith, J. Kazanjian, R. (1986), *Strategy implementation: Structure, Systems and Process*, 2nd Ed., West Publishing Company, St. Paul.

Greiner, L. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business review*, July-August, pp. 37-46.

Grupo HEC- ISA (1993) *Strategor: Política Global da Empresa*, 2ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Guerra, Castro A. (1998), *Valorizar a excelência das PME Nacionais*, Editorial in revista *Pequena Média Empresa*, Edição especial, Dezembro 1998, IAPMEI.

Guerra, Castro A. (1999), *Valorizar a imagem de qualidade das nossas empresas*, Editorial in revista *Pequena e Média Empresa*, N.º 28, Setembro 1999, IAPMEI.

Guerra, Castro A. (2000), *Competitividade, Empresas & Estado*, Contemporânea Editora, Lda.

Hall, R.(1982), *Organizations: Structure and Process*, 3ª Ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Harman, M. e Freeman, J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, 49,pp,149-64.

Hodge, B., Anthony W. e gales, L. (1996).*Organization Theory: A Strategic Approach*, 5th Ed. N.J.: Prentice Hall, Inc.

Hofer, W.(1986) *Strategy Formulation: Issues and Concepts*, 2nd Ed. St. Paul,West. Itami, H. 1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Jordan, H. e Neves, João Carvalho das e Rodrigues, José Azevedo (2002), *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*: 4ª Ed. – Áreas Editora.

Jorge, Machado H. (2000), *Acabou a lógica do fundo perdido*, Entrevistas in *Empresas – 1500 – PME*, Diário de Notícias.

Kaplan,R. E Norton, D. (1997), *A Estratégia em Acção – Balanced Scorecard*, Rio do Janeiro: Campus.

Kegan, Warren J. (1999), *Global Marketing Management*: 6th Ed., International Edition, Prentice Hall Series in Marketing.

Kotler,P. (1994), *Marketing, management: analysis, planing, implementation and control*,8th Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Clifts, New Jersey.

Lamard, P. (1994), *Dynastics et strategies. Une même volonté industrielle, deux destins opposés*, in :Margrit Muller (ed), *Strucure and strategy of small and medium size enterprises since the industrial revolution*, Stuttargt ; Steiner.

Loewenthal, K. (1996), *An introduction of Psychological Tests and Scales*,UCL Press,University College London.

Malhotra, Naresh K. e Birks, David F, (2003), *Marketing Research: Second European Edition*, Financial Times, Prentice Hall

Miles, R. Snow, C.(1984), *Fit Failure and the Hall Fame*, California Management Review, 26, pp10-28.

Mintzberg, Henry, (1988), *Opening up the Definitions of Strategy*, in Quinn, J.B., Mintzberg , H., James , M., *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*

Mintzberg, Henry (1994a), *The Fall and Rise of Strategic Plarming*, Harvard Business Review, Jan-Fev , pp 107-114.

Mintzberg, Henry (1994b), *Rethinking Strategic Plarming – Part II: Pitfalls and Fallacies*, Long Range Plarming , Vol. 27, Junho, pp 12-21.

Mintzberg, H. Quirm, J. e Ghoshal S. (1998), *the Strategy process*, Revised European Edition, Prentice Hall Europe: Oxford.

Mintzberg , Henry e Lampel, Joseph, 2000, “ Reflexão Sobre o Processo Estratégico”, Revista Portuguesa de Gestão, Primavera, INDEG – ISCTE, Lisboa, pgs 267-289

Moura, Pina J. (1999), Promover Exemplos de Excelência Empresarial da Nossa Economia, in Pequena média Empresa, N.º28, Setembro 1999, IAPMEI.

Muller, M. (1994), *Structure and strategy of small and medium size enterprises since the industrial revolution : proceedings of the Tenth International Economic History Congress in Leuven, Belgium, August 1990*, Margrit Muller (ed) , *Structure and strategy of small and medium size enterprises since the industrial revolution*, Stuttgart:Steiner.

Neves, João Carvalho das (2002), *Análise Financeira: 14ª Ed., Texto Editora*.

Neves, João Carvalho das (2002), *Avaliação de Empresas e Negócios*, Macgraw-Hill.

Pestana, M.^a Helena e Gajeiro, João N., *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Silabo, 2ª Edição, Lisboa.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Porter, Michael E. (1989), *Vantagem Competitiva - Criando Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, 15.ª Edição, Rio de Janeiro

Porter, Michael E. (1991), *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campus, 7.ª Edição, Rio de Janeiro

Porter, Michael E. (1996), *What is Strategy* , Harvard Business Review, Nov-Dez., Vol 74, n.º 2, Pgs. 61-89

Prahalad, C. e Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, Maio e Junho.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van, (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*: Edições Gradiva, 2ª Edição Lisboa.

Rapport, Alfred (1991), *Selecting Strategies that Create Shareholder Value: In Strategy-Seeking and Securing Competitive Advantage*, Harvard Business Review, USA.

Robbins, S. (1990), *Organization Theory: Structure Designs and applications*, 3rdEd., Prentice Hall, Inc Englewood.

Robinson, R.B., Jr., e Pearce, J.A., II (1984), *The Impact of Formalised Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations*: Strategic Management Journal, Vol 4, pp. 197-207.

Robinson, R.B., Jr., e Pearce, J.A., II (1983), *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*: Academy of Management Review, Vol. 9 N.º 1, pp. 128-137.

Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, Structure and Economic performance*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Schwenk, Charles R. e Shrader, Charles (1993), *Effects of Formal Strategic Planning on Financial performance in Small Firms: a Meta – analysis*: Entrepreneurship Theory and practice; Waco Primavera.

Sengenberger, W., Loveman, G. e Piore, M., J. (1990), *Re-emergence of Small scale Enterprises*, Geneva , International Institute for Labour Studies.

Simões, Corado, V. (1997), *Inovação e Gestão em PME*, Ed. M. da Economia – GEPE, Temas de Economia.

Schendel, D.E. & Hofer, C.W. (Eds) 1979. *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown.

Stacey, R. (1993), *Strategic Management and Organizational Dynamics*, London: Pitman Publishing.

Stearns, Timothy M., Carter, Nancy M., Reynolds, Paul D. e Williams, Mary L. (1995) *New Firm Survival: Industry Strategy and Location*: Journal of Business Venturing, 10, pp. 23-42.

Thomas L. Wheelen , J. David Hunger, (2002), *Strategic Management and Business policy*: International Edition, New York, 8th Ed., Prentice Hall.

Wood, D. R., e LaForge, R.L. , (1979), *The Impact of Comprehensive Planning on Financial performance*: Academy of Journal, Vol. 22, pp. 516-526.



Anexo

Questionário

“Enquadramento da estratégia nas estratégias
genéricas de Porter”

(Enquadramento da estratégia nas estratégias genéricas de Porter)**1 - Identificação**

- 1 - Nome da Empresa: _____
- 2 - Morada: _____
- 3 - Volume de negócios: _____
- 4 - N.º de empregados: _____
- 5 - Cargo do inquirido: _____

2 - Caracterização

Por favor assinale com um x a resposta que considerar mais adequada

1 - Em relação à vossa concorrência, de um modo geral, os vossos preços de venda são:

Superiores ☐ Iguais ☐ Inferiores ☐

2 - Em relação à vossa concorrência, de um modo geral, a vossa margem de comercialização é:

Superior ☐ Igual ☐ Inferior ☐

3 - Em relação à vossa concorrência, de um modo geral, o número de horas de funcionamento sem intervenção na manutenção /reparação do vosso (s) produto (s) (de refrigeração e instalado (s) de acordo com a normas do fabricante) é:

Superior ☐ Igual ☐ Inferior ☐

4 - Em relação à vossa concorrência, de um modo geral, em média o número de horas de vida útil projectadas (s) vosso (s) produto (s) (de refrigeração) é:

Superior ☐ Igual ☐ Inferior ☐

5 - Na gestão da empresa, qual a relação de importância que estabelece entre Custos de Fabricação e Marketing ?

Custos de Fabricação > Marketing
Custos de Fabricação = Marketing
Custos de Fabricação < Marketing

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6 - Qual a percentagem anual de reclamações que originam garantia em relação aos equipamentos ou componentes de refrigeração vendidos?

0 a 20 %
20 a 40 %
40 a 60 %
60 a 80 %
80 a 100 %

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7 - Na gestão da empresa, qual a relação de importância que estabelece entre Quota de mercado e Margem comercial?

Quota mercado > Margem comercial
Quota mercado = Margem comercial
Quota mercado < Margem comercial

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8 - A maioria dos vossos clientes localiza-se ?

Em Portugal

☐

Na
Europa

☐

Fora da Europa

☐

9 - Na sua perspectiva a Quota de Mercado, **em Portugal**, da vossa empresa nos próximos dois anos vai?

Aumentar

☐

Manter

☐

Diminuir

☐

10 - Actualmente, qual a Quota de Mercado **da empresa em Portugal**?

0 a 20 %
20 a 40 %
40 a 60 %
60 a 80 %
80 a 100 %

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

11 - Actualmente, qual a **Percentagem (%) de Vendas da empresa em Portugal?**

0 a 20 %	<input type="checkbox"/>
20 a 40 %	<input type="checkbox"/>
40 a 60 %	<input type="checkbox"/>
60 a 80 %	<input type="checkbox"/>
80 a 100 %	<input type="checkbox"/>

12 - Na sua perspectiva a Quota de Mercado, **na Europa**, da vossa empresa nos próximos dois anos vai?

Aumentar	<input type="checkbox"/>	Manter	<input type="checkbox"/>	Diminuir	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------

13 - Actualmente, qual a Quota de Mercado **da empresa na Europa?**

0 a 20 %	<input type="checkbox"/>
20 a 40 %	<input type="checkbox"/>
40 a 60 %	<input type="checkbox"/>
60 a 80 %	<input type="checkbox"/>
80 a 100 %	<input type="checkbox"/>

14 - Actualmente qual a **Percentagem (%) de Vendas da empresa na Europa ?**

0 a 20 %	<input type="checkbox"/>
20 a 40 %	<input type="checkbox"/>
40 a 60 %	<input type="checkbox"/>
60 a 80 %	<input type="checkbox"/>
80 a 100 %	<input type="checkbox"/>

15 - Na sua perspectiva a Quota de Mercado, **Fora da Europa**, da vossa empresa nos próximos dois anos vai?

Aumentar	<input type="checkbox"/>	Manter	<input type="checkbox"/>	Diminuir	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------

16 - Actualmente, qual a Quota de Mercado **da empresa fora da Europa?**

0 a 20 %	<input type="checkbox"/>
20 a 40 %	<input type="checkbox"/>
40 a 60 %	<input type="checkbox"/>
60 a 80 %	<input type="checkbox"/>
80 a 100 %	<input type="checkbox"/>

17 - Actualmente qual a **Percentagem (%) de Vendas da empresa fora da Europa ?**

0 a 20 %

20 a 40 %

40 a 60 %

60 a 80 %

80 a 100 %
